デジタル
トランスフォーメーション
銘柄 | DX銘柄 |
2024

2024年5月27日



DX銘柄2024
Digital Transformation

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry
JPX 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。

あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、既存のビジネスモデルや産業構造を根底から覆し、破壊する事例（デジタルディスラプション）も現れてきているなど、DXは中長期的な企業価値向上において、一層重要な要素となりつつあります。こうした社会変化の中で、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へ情報発信を行い、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。

経済産業省では、これまでに企業の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・公表など、経営者に求められる対応を取りまとめた「デジタルガバナンス・コード」の策定（令和2年11月9日）及び「デジタルガバナンス・コード2.0」として、デジタル人材の育成・確保やSX/GXとの関わり等の新たなトピックを踏まえた改訂（令和4年9月13日）を実施しました。

「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2.0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、特に優れ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2024」等の選定プロセス

「ＤＸ銘柄２０２４」等は以下のプロセスを経て選定いたしました。

①「ＤＸ調査２０２４」の実施

東京証券取引所（プライム、スタンダード、マザーズ）上場会社約3,800社を対象に「DX調査2024」を実施。調査回答いただいた企業344社のうち、東京証券取引所に上場※かつ「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（2023年12月21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

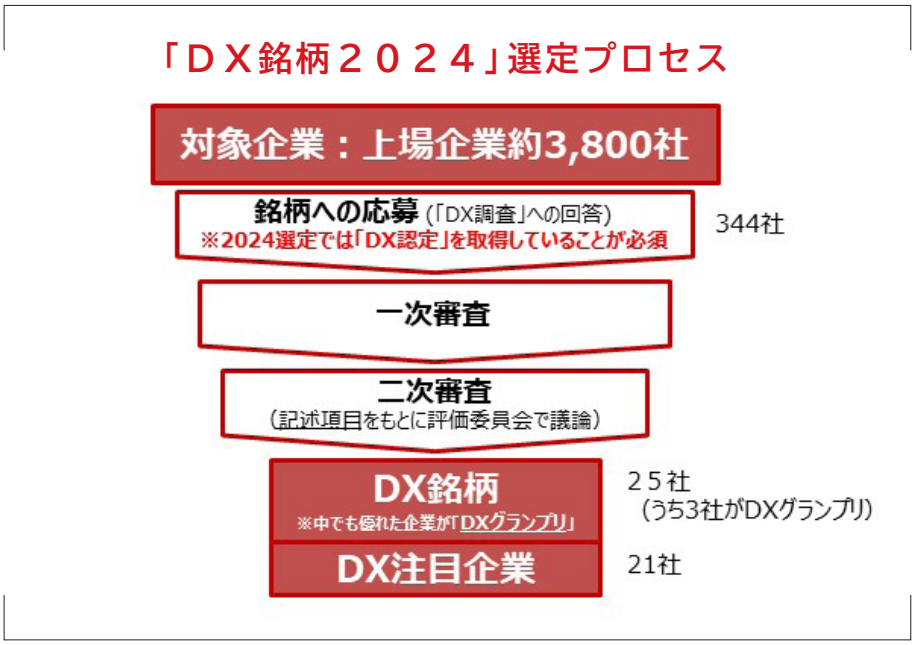
アンケート調査の「選択式項目」及びROE・PBRに基づき、スコアリングを実施し、一定基準以上の企業を、候補企業として選定しました。

※ 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（企業価値貢献、DX実現能力、ステークホルダーへの開示）」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2024」として選定しています。

また、「DX銘柄2024」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2024」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2024」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2024」として選定しています。



2-2. 「DXプラチナ企業2024- 2026」の選定プロセス

「ＤＸプラチナ企業２０２４- ２０２６」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２０２４- ２０２６　選定企業一覧

HITACHI
Inspire the Next

株式会社日立製作所
DXグランプリ2021
受賞

TOPCON

株式会社トプコン
DXグランプリ2023
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2.0」の（３）取組例と対応しています。

■一次評価の評価項目（大分類）

Ⅰ. ビジョン・ビジネスモデル
Ⅱ. 戦略
Ⅱ-①. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策
Ⅱ-②. ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策
Ⅲ. 成果と重要な成果指標
Ⅳ. ガバナンスシステム

■設問の詳細

<ビジョン・ビジネスモデル>

1-1　デジタル技術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）を踏まえ、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の推進に向けたビジョンを掲げていますか。
1-2　その内容を株主・投資家等のステークホルダーに開示していますか。
2-1　DXの推進に向けたビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを設計していますか。
3-1　ビジネスモデルを実現するために、DX推進においてエコシステム等、企業間連携を主導していますか。
4-1　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。
5-1　デジタルによ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ますか。

<戦略>

6-1　DXを推進するための戦略が具体化されていますか。
6-2　その内容をステークホルダーに開示していますか。
7-1　経営戦略において、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。
8-1　経営戦略において、データとデジタル技術を活用した新規ビジネス創出について明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。
9-1　Q7及び8で回答した取組について、統合報告書等でステークホルダーに開示していますか。
10-1　経営状況や事業の運営状況を把握できる仕組み（システム）があり、そこから得られるデータをふまえて経営・事業の意思決定が実施されていますか。

<組織づくり・人材・企業文化に関する方策>

11-1　DXの推進をミッションとする責任者（Chief Digital Officerとしての役割）、CTO（企業の競争優位性をつくる技術や研究開発の統括責任者、Chief Technology Officer ）、CIO（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）。
12-1　スキルマトリックス等により、経営層（経営者及び取締役・執行役員等）の保有スキルを可視化し、ステークホルダーに向けて公表していますか。
13-1　取締役会や経営会議等の場において、経営トップ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行うとともに、自社の戦略への落とし込みについて自ら主体的に検討を行っていますか。
14-1　経営トップが最新のデジタル技術や新たな活用事例を知る機会として、どのようなものがありますか。（複数回答可）
15-1　DXを推進する、組織上位置付けられた専任組織がありますか。
15-2　上記組織のリソース（人材）および権限は十分ですか。

16-1　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、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等）
17-1　DXの推進にあたり、オープンイノベーション、社外アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業など、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の活用を実施していますか。
18-1　DX推進のための予算が一定の金額または一定の比率確保されていますか。またそれは他のIT予算と別で管理されており、IT予算の増減による影響を受けないようになっていますか。
19-1　全社員が、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仕組み（教育・人事評価制度等）がありますか。
20-1　DXの推進にあたり、新しい挑戦を促すとともに、継続的に挑戦し、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、仕組みがありますか。
21-1　デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識を活用し、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。
22-1　自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方が、外部に対しても効果的にアピールされていますか。
23-1　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ジタル活用の行動指針を定め、公開していますか。

<ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策>

24-1　ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存の情報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、既存データを活用できるようになっていますか。
25-1　全社の情報システムが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ふまえ、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。
26-1　Q25-1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、必要な対策を実施できていますか。またそれを実施するための体制（組織や役割分担）を整えていますか。
27-1　情報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。
28-1　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。

<成果と重要な成果指標>

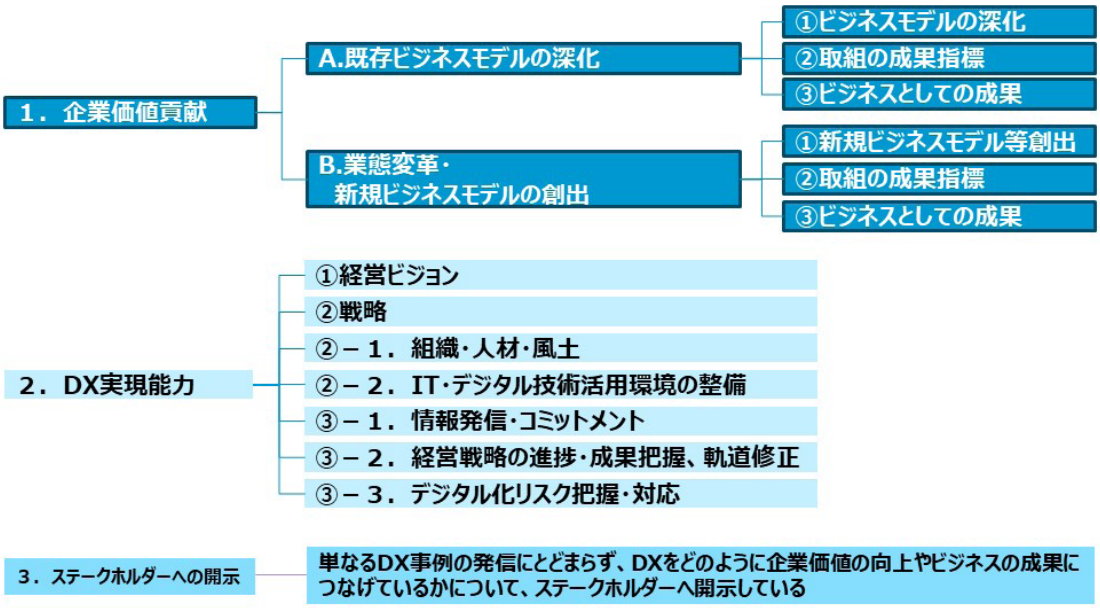
29-1　実施している取組について、達成状況を確認するKPIを設定していますか。
30-1　企業価値向上に関係するKPIについて、ステークホルダーに開示していますか。
31-1　デジタル時代に適応した企業変革が実現できているかについて、指標（定量・定性）を定め、評価していますか。

<ガバナンスシステム>

32-1　企業価値向上のためのDX推進について、経営トップが経営方針・経営計画やメディア等でメッセージを発信していますか。
33-1　経営トップとDX推進部署の責任者（CDO・CTO・CIO・CDXO等）が定期的にコミュニケーションを取っていますか。
34-1　経営トップが事業部門や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、戦略の見直しに反映していますか。
35-1　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。
36-1　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。
37-1　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。
38-1　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、登録情報セキュリティスペシャリスト）の取得を会社として奨励していますか。
39-1　サイバーセキュリティを経営リスクの一つと捉え、その取組を前提としたリスクの性質・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。

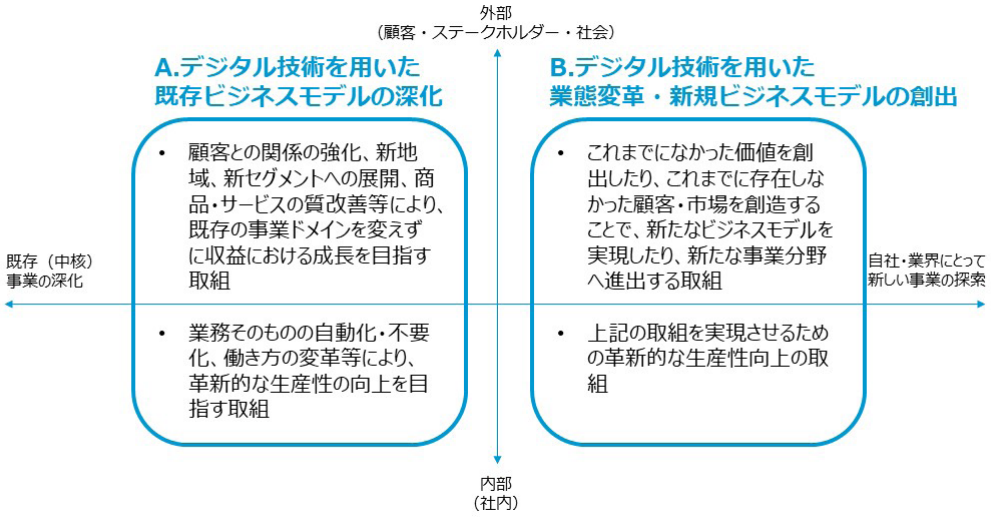
3. 評価のポイント（二次評価）

以下の「企業価値貢献」および「DX実現能力」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。



■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」および「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）

以下の着眼点は「デジタルガバナンス・コード2.0」の（2）望ましい方向性と対応しています。

1） 企業価値貢献の着眼点

項目		着眼点
1．企業価値貢献 A.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・改善にデジタル戦略・施策が大きく寄与している • デジタルにより、他社と比較して持続的な強みを発揮している • **DX推進のための投資等の意思決定において、コストのみではなくビジネスに与えるインパクトを勘案すると同時に、定量的なリターンの大きさやその確度を求めすぎず、必要な挑戦を促進している**
	取組の成果指標	• デジタル戦略・施策の達成度がビジネスのKPIをもって評価されている。またそのKPIには目標値設定がされている
	ビジネスとしての成果（収益貢献、取引先への影響）	• 上記KPIが最終的に財務成果（KGI）へ帰着するストーリーが明快である • 実際に、財務成果をあげている • デジタル戦略等により、ESG/SDGsに関する取組を行うとともに、成果を上げている
1．企業価値貢献 B.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（※1）	• 事業リスク・シナリオに則った新しいビジネスモデルの創出をデジタル戦略が支援している。 • デジタルにより、他社と比較して持続的な強みを発揮している • 多様な主体が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、さまざまな形で協創（単なる企業提携・業務提携を超えた生活者視点での価値提供や社会課題の解決に立脚した、今までとは異次元の提携）し、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、コストのみではなくビジネスに与えるインパクトを勘案すると同時に、定量的なリターンの大きさやその確度を求めすぎず、必要な挑戦を促進している**
	取組の成果指標	• デジタル戦略・施策の達成度がビジネスのKPIをもって評価されている。またそのKPIには目標値設定がされている
	ビジネスとしての成果（収益貢献、取引先への影響）	• 上記KPIが最終的に財務成果（KGI）へ帰着するストーリーが明快である • 実際に、財務成果をあげている • デジタル戦略等により、ESG/SDGsに関する取組を行うとともに、成果を上げている

（※1）「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。

2） DX実現能力の着眼点

項目		着眼点
2．DX実現能力	①経営ビジョン	• 経営者として世の中のデジタル化が自社の事業に及ぼす影響（機会と脅威）について明確なシナリオを描いている • 経営ビジョンの柱の一つにデジタル戦略を掲げている
	②戦略	• 経営ビジョンを実現できる変革シナリオとして、戦略が構築できている • デジタル戦略・施策のポートフォリオにおいて、合理的かつ合目的的な予算配分がなされている • データを重要経営資産の一つとして活用している
	②－1．組織・人材・風土（※2）	• デジタル戦略推進のために各人（経営層から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されている • 社外リソースを含め知見・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）を有しており、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 • **デジタル戦略推進のために必要なデジタル人材の定義と、その確保・育成/評価の人事的仕組みが確立されている** • 人材獲得・育成について、現状のギャップとそれを埋める方策が明確化されている • **リスキリングやリカレント教育など、全社員のデジタル・リテラシー向上の施策が打たれている。その中では、全社員が目指すべきリテラシーレベルのスキルと、自社のDXを推進するための戦略を実行する上で必要となるスキルとがしっかりと定義され、それぞれのスキル向上に向けたアプローチが明確にされている** • **経営トップが最新のデジタル技術や新たな活用事例を得た上で、自社のデジタル戦略の推進に活かしている** • 組織カルチャーの変革への取組み（雇用の流動性、人材の多様性、意思決定の民主化、失敗を許容する文化など）が行われている • **経営戦略と人材戦略を連動させた上で、デジタル人材の育成・確保に向けた取組が行われている**

（※2）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。

3. 評価のポイント（二次評価）

項目		着眼点
2．DX実現能力	②－2．IT・デジタル技術活用環境の整備	・レガシーシステム（技術的負債）の最適化（IT負債に限らず、包括的な負債の最適化）が実現できている ・先進テクノロジの導入と独自の検証を行う仕組みが確立されている ・担当者の属人的な努力だけではなく、デベロッパー・エクスペリエンス（開発者体験）の向上やガバナンスの結果としてITシステム・デジタル技術活用環境が実現できている
	③－1．情報発信・コミットメント	・経営者が自身の言葉でそのビジョンの実現を社内外のステークホルダーに発信し、コミットしている
	③－2．経営戦略の進捗・成果把握、軌道修正	・経営・事業レベルの戦略の進捗・成果把握が即座に行える ・戦略変更・調整が生じた際、必要に応じて、デジタル戦略・施策の軌道修正が即座に実行されている
	③－3．デジタル化リスク把握・対応	・企業レベルのリスク管理と整合したデジタル・セキュリティ対策、個人情報保護対策やシステム障害対策を組織・規範・技術など全方位的に打っている

4. 「DX銘柄2024」等の選定の体制

評価委員会の設置

「DX銘柄2024」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2024評価委員会」を設置しました。

DX銘柄2024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
臼井　俊文	株式会社ファイブ・シーズ	シニア・エグゼクティブ・アドバイザー
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
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
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
山野井　聡	ガートナージャパン株式会社	リサーチ&アドバイザリ部門 マネージングバイスプレジデント

5. DXプラチナ企業2024- 2026・DXプラチナ企業2023- 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23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18	攻め17
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プラチナ企業2024-2026のグランプリ受賞履歴は、●→★マーク

■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23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18	攻め17
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プラチナ企業2023-2025のグランプリ受賞履歴は、●→★マーク。プラチナ受賞履歴は◎マーク

6. DXグランプリ2024・DX銘柄2024 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2024 （業種順）

〈過去選定歴〉

証券コード	法人名	業種	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18	攻め17
5938	株式会社ＬＩＸＩＬ	金属製品	●	●					
7011	三菱重工業株式会社	機械							
7936	株式会社アシックス	その他製品		●					

■DX銘柄2024 （業種順 証券コード順）※DXグランプリ企業を除く

〈過去選定歴〉

証券コード	法人名	業種	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18	攻め17
2871	株式会社ニチレイ	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	●	●	●				
4568	第一三共株式会社	医薬品	●						
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	●			●			
6645	オムロン株式会社	電気機器							
6841	横河電機株式会社	電気機器							
7259	株式会社アイシン	輸送用機器							
9143	ＳＧホールディングス株式会社	陸運業		●	●				
9101	日本郵船株式会社	海運業	●		●				●
9201	日本航空株式会社	空運業	●		●				●
9301	三菱倉庫株式会社	倉庫・運輸関連業							
9434	ソフトバンク株式会社	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							
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					●		
8601	株式会社大和証券グループ本社	証券、商品先物取引業				●	●	●	
8253	株式会社クレディセゾン	その他金融業	●						
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2024　選定企業

■DX注目企業2024 （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
4901	富士フイルムホールディングス株式会社	化学
4507	塩野義製薬株式会社	医薬品
5333	日本碍子株式会社	ガラス・土石製品
5711	三菱マテリアル株式会社	非鉄金属
6902	株式会社デンソー	輸送用機器
7911	TOPPANホールディングス株式会社	その他製品
9501	東京電力ホールディングス株式会社	電気・ガス業
9064	ヤマトホールディングス株式会社	陸運業
9104	株式会社商船三井	海運業
9233	アジア航測株式会社	空運業
4768	株式会社大塚商会	情報・通信業
2768	双日株式会社	卸売業
8174	日本瓦斯株式会社	小売業
8354	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ	銀行業
8616	東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社	証券、商品先物取引業
7199	プレミアグループ株式会社	その他金融業
8439	東京センチュリー株式会社	その他金融業
2980	ＳＲＥホールディングス株式会社	不動産業
9216	ビーウィズ株式会社	サービス業
9715	トランス・コスモス株式会社	サービス業





DXグランプリ2024

DX銘柄2024

選定企業 | 取り組み紹介

DXグランプリ2024
Digital Transformation

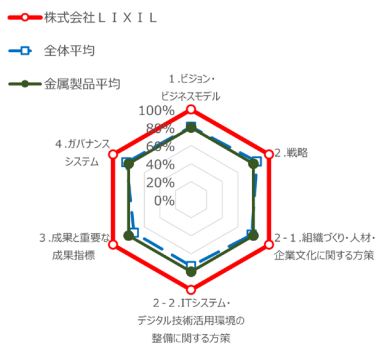
株式会社LIXIL

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」を目指し、世界をリードする技術やイノベーションで高品質な製品を開発・提供してきたLIXIL。多岐にわたる複雑な事業領域の中で、再現性の高いグローバルな成長の基盤としてDX推進に力を入れています。社内での「デジタルの民主化」にも成功し、新たなテクノロジーの活用にも積極的に取り組む同社のDXを実現したポイントやその価値観について取締役代表執行役社長兼CEOの瀬戸欣哉氏、執行役専務Marketing・Digital担当 兼 Chief Digital Officerの金澤祐悟氏に伺いました。



DXの取り組み状況



審査員コメント

オンライン接客サービスが、顧客満足度向上だけでなく、従業員の子育て支援につながっているところが素晴らしい。
新規ビジネスも、単純に物売りからサービスへのシフトというだけでなく、値引競争から付加価値で勝負する世界へゲームチェンジさせようとしていることを評価したい。DXに限らず非常に多岐にわたる変革を推し進めているが、それらが企業のパーパスと明確に結びついており、従業員のパワーのベクトルを揃えることに寄与している。

DXをバリューストリーム全体に一気通貫し、お客様に最大価値を届ける



瀬戸 欣哉（せと・きんや）　取締役 代表執行役社長 兼 CEO

株式会社LIXIL

DXグランプリ2024 Digital Transformation

―まずはDX推進にかかわる貴社の経営ビジョンやビジネスモデルについて改めて教えてください。

瀬戸） LIXILは、人びとの住まいの夢を実現するため、LIXILのPurpose（存在意義）に「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を掲げ、先進的な技術と製品を開発、提供しています。これまで、日本のものづくりの伝統を礎に、世界をリードする技術やイノベーションで、日々の暮らしの課題を解決する高品質な製品をグローバルで幅広く提供してきました。

高い競争力を持ち、持続的な成長ができる、より機動的で起業家精神にあふれた企業となるため、ガバナンス体制の強化や成長を加速させ、財務体質を強化するための事業ポートフォリオの最適化、基幹事業における生産性と効率性を高め、シナジーを創出するための積極的な取り組みなど、事業を変革する基盤としてDXを推進しています。

LIXILの事業領域は、再現性という観点からみると複雑な構造になっています。この複雑な仕事をできる限り分解して、単純なものに変えてシステムにしていくことで再現性を高める必要があります。そのためにデジタル化が重要なカギになると考えています。

―DXを推進するための戦略についてお聞かせください

瀬戸） LIXILでは中長期の経営指標を達成するための道筋として「LIXIL Playbook」を策定し、これに示した戦略の着実な実行を通じて、競争優位性の向上と、収益性の高い企業への変革を図っています。そこに、インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応、日本事業の最適化と新たな事業成長の追求、ウォーター事業における海外事業の成長促進、環境戦略の事業戦略への統合、新たなコア事業の創出という５つの優先課題をおいています。これらの課題を解決しPlaybookの内容を実現するため、IT基盤を強化し、カスタマーエクスペリエンス（CX）・従業員エクスペリエンス（EX）を高めていく「LIXIL デジタルトランスフォーメーションロードマップ」を策定し、積極的にDXに取り組んでいます。このロードマップでは、CX領域としてデジタルプラットフォーム構築やデジタルショールームによる既存ビジネス変革、AI・IoT活用やスマートホームとIoTサービス事業拡大による新規ビジネス開発の２点への取り組みを挙げています。また、EX領域ではERP高度化による生産性の向上を行っています。ほかにも、IT組織としてアジャイルな働き方の確立や、ITインフラ、サイバーセキュリティの強化など社内外に対してDXソリューションの実現を目指しています。世界は、非常に早いスピードで未曾有の変化を遂げています。デジタル技術は、LIXILだけでなく、業界全体を変革する重要な戦略手段の１つだと考えています。

―DXの取り組みとその成果について具体的にお聞かせください。

金澤） LIXILは、より価値の高いCXを提供すべく、DX推進に取り組んできました。そのため、従業員の働き方にもデジタル技術を積極的に取り入れることで生産性の向上によりEXを高め、独自の製品・サービスを生み出すとともに、エンゲージメントの向上を進めています。その成果として代表的な事例を挙げますと、コロナ禍を契機にこれまでのデジタルサービスをベースに新たなオンラインサービスを構築し「LIXILオンラインショールーム」を2020年春に導入しました。LIXILオンラインショールームは、従来型のプロセスでの販売モデルから顧客体験を一変しました。購入検討中のエンドユーザーの時間短縮を主としたユーザーメリットを叶えるほか、ビジネスパートナーの効率化にも寄与し、コスト削減と販売サイクルの短縮にも貢献しました。その結果、成約率や成約スピードの向上にも繋がっています。アフターコロナの現在においてもリアルとオンラインを組み合わせたハイブリッド型サービスを提供しています。その後も、耳が不自由な方、日本語が母

国語でない方からも相談を受けられるよう、AI音声認識文字起こし支援アプリ「AmiVoice ScribeAssist」を活用した接客サービスの提供を始めるなど、CX向上を目指した活動を続けています。EX領域では、デジタルをこれまで以上に活用し、よりアジャイルで起業家精神にあふれた企業文化の構築を目指し、従業員各々が部門の枠を超えて、自らの業務を見直し、創意工夫をしながら、自律的にデジタル化を推進していく「デジタルの民主化」が急速に浸透しています。2021年からプログラミング言語などを必要としない「ノーコード」でアプリ開発ができるツールを導入し、デジタル基礎教育を提供するとともに、専門知識のない従業員がシチズンデベロッパーとして、独自の業務ツールを開発できる環境を整えています。「市民開発者」推進の取り組みを現場に浸透させるため、まず、全役員がノーコードのアプリ開発ツールであるGoogle AppSheetの研修を受け、自らアプリを作成するという課題を与えられ、実行しました。役員たちが開発したアプリは、社内コミュニケーションツールであるWorkplaceなどを通じて全従業員に共有され、それを目にした従業員の間に、自分たちもアプリを開発できるという認識が生まれ、この取り組みが広がっていくという流れが生まれました。自分が開発した業務用のアプリが現場で使われるようになったことで、自らが業務プロセスの改善に貢献したという達成感、そしてこれからも自発的に行動し、課題を解決しようとする強いチャレンジ精神が伝わってきます。この意欲がEXの向上になっていると考えています。

―先ほどAIについてお話がありましたが、AIの導入にも積極的に取り組んでいるのでしょうか。

瀬戸）新しい技術、AIの導入にも一生懸命取り組んでいます。フィロソフィーとしては、先述の「デジタルの民主化」と同じで、生成AIを民主化していきたいと考えています。特定の人・プロジェクトで生成AIを用いてメリットを生み出すのではなく、従業員全体で活用し生産性を上げていくため、安全に使える環境の構築も行っています。

技術面でいいますと、まだまだ活用していく中で課題も出てきているので現場レベルで使えるようフィードバックしていくことが必要だと考えています。そのため、生成AIのエンジニアを含めたチームを立ち上げ、かなり精力的に活動しています。

―ここまでAIに注力している理由やAIに対する考えをお聞かせください。

瀬戸）AIはかなり重要だと思っています。我々が以前、別の会社を始めたころ、インターネットという凄い技術をどう応用すれば1番良いビジネスにできるかという発想で考えていましたが、AIはインターネットを上回るインパクトがあると思います。

金澤）AIはこれから、この事業のみならず日本の全ての業界を変えていくと感じているので、どれだけこのテクノロジーを早く取り入れ、よりユーザーに寄り添っていけるかというところには力を入れていきたいです。

株式会社LIXIL

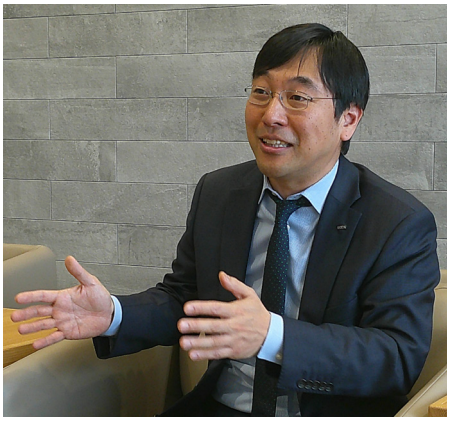
DXグランプリ2024 Digital Transformation

―DXを推進する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。

金澤）DXの推進を始めたきっかけの1つに、新築住宅着工戸数の減少があります。日本の住宅着工は今後も減少していく見通しです。更に少子高齢化が進み、総世帯数は一層減少に転じると予想される一方、国内の住宅ストック数は、世帯数を上回っています。世帯数と住宅ストックとの乖離が進むことで、空き家の増加も課題となり、こうした問題をふまえてリフォーム事業に注力していく必要がありました。リフォームは新築に比べてエンドユーザーの関与が大きく、単純にシェアが高いものが売れるということは期待しにくいため、CXを上げることが勝ち抜いていくための唯一の方法と考えた我々にとっては、そのためのDX推進が急務でした。しかし当時のLIXILは事業拡大と成長に向けた合併・買収が多かったためにシステムがバラバラで、メインフレームを利用した古いシステムも多く、システムを1つに統合するのは困難な状況でした。システムに限らず、プロセス、部品、商品としても多様性が高いという我々の事業領域固有の問題もあり、より多くのチャレンジが必要だったと思います。DXを進めるにあたっては、SoRとSoEを分離し2つを粗結合にし、SoE側をアジャイルに変えていくことを始めとした再現性を高めることが最初の課題でした。

―急速なDXを実現したポイントについてお聞かせください。

瀬戸）新型コロナウイルス感染症の拡大が始まったとき、企業として構造改革を推進するチャンスと捉えて、すでに推進していた変革を、更に加速させることで、将来の成長につ



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

ながる基盤を構築してきました。デジタル技術は単なるツールではなく、従業員の働き方にも変革をもたらしています。従業員がオンラインでつながりながら働き、デジタル技術を活用して生産性を向上させ、イノベーションを起こすことで、お客様にとっての価値を最大化することに尽力してきました。従業員が仕事と家庭のニーズを両立し、より柔軟な働き方ができる環境を迅速に整備した結果、こうした取り組みが功を奏し、魅力的な職場として企業の評価が高まり、事業展開する多くの国で労働市場がひっ迫しているにも関わらず、有能な人材を惹きつけることができています。

金澤)「デジタルの民主化」がLIXILで順調に広がった理由の1つには、最高経営責任者である瀬戸欣哉をはじめとする役員や管理職が、フラットで風通しの良い社内風土づくりに力をいれてきたこともあると思います。

―貴社ならではのDX、貴社のDXの特徴についてお聞かせください。

金澤) CXを向上させるとき、エンドユーザーだけに注力しても実現が難しいです。

LIXILは製造業であり、BtoBの事業でもあるため、バリューを最終的なコンシューマーに届けるまでには社内や、流通店、コントラクターなど多くの人達が関与します。その全体がデジタル化していないと、本当のCXを上げていくことはできません。住宅設備・建材の業界には、複雑なバリューストリームがあり、そこを一気通貫で効率化していかなければいけません。そのため、当社に関わる周りのプロセスも変える必要がありました。

例えばLIXILが提供する水まわり商材に特化したシステム「e-Connection（通称・イイコネ）」は、代理店様や施工業者様が、見積もりや発注などをオンラインで完結できるシステムです。価値提供するまでのプロセスに携わる当社に関わる人達の体験、流通店やコントラクターの体験価値も上げていかないと、コンシューマーへの価値提供には至りません。しかし、LIXILが大きく変革させたいのは、コンシューマーの体験を変えるというところです。そのために関わる人達の体験まで手広くリードして革新を起こしていく姿勢に、LIXILならではのDXがあると思います。また、デジタル部門では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)」手法を導入し、アジャイルな働き方を推進することで、市場の変化や顧客ニーズに迅速に対応する組織体制で機敏に対応していることも特徴の1つだと感じています。

―「デジタルの民主化」など全社的なDXの取り組みを感じますが、従業員全体のモチベーションを高めていくコツなどはありますか。

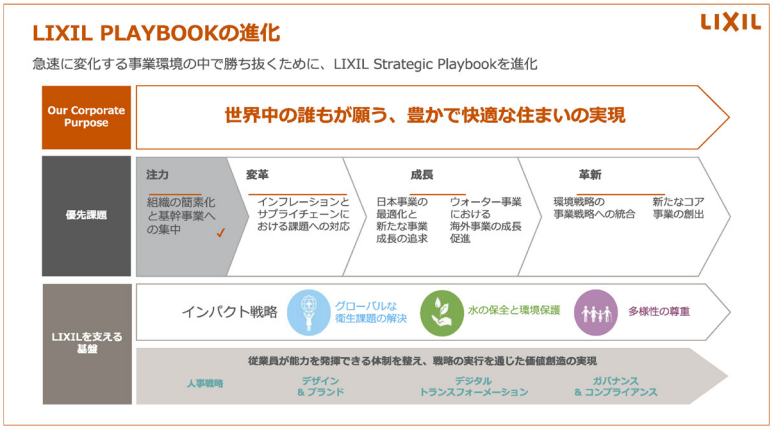
瀬戸) 新しいテクノロジーは基本的にトリクルダウンしていくものだと考えています。ただ、トリクルダウンだけだと途中で苦手意識や技能不足で止まってしまう点も出てくると思うので、現場でその技術を活用している人や、それが好きな人、リスキリングした人を取り上げて、デジタル部門を中心に社内に発信しています。そうすると、それが更にモチベーションとなり一層前向きにツールを宣伝したり、活用したりというところに繋がっていきます。こういう流れでテクノロジーのファンをつくり、それをちゃんと見つけて、更に社内に発信、共有していくことで、新しいツールの価値をより多くの従業員に浸透させることができたのだと思います。

―最後に、DXを今後どのように展開していくか、今後のさらなるDXへ生かすビジョンをお聞かせください。

瀬戸) これから生成AIの徹底活用で、EXとCXを更に向上することを目指していきます。LIXILには、生成AIツール開発の内製エンジニアチームがあり、従業員の生産性向上のためのツールを生み出しています。それらは、これまでも使っていたオフィスツールに組み込まれており、例えばメールツールの中で返信する文章を提案してくれたりするような形で、業務の質と効率を向上させるための支援を行っており、4500名を超える従業員が日々活用しています。適応した教育コンテンツを用意することで、デジタルに苦手意識がある人も安心してAIを活用できる環境を整えています。また、コンシューマーに対しては、例えばたくさんあるキッチンから、AIのアシストを受けて、不安なく楽しみながら選ぶことができるというような、AIを効果的に活用したエクスペリエンス向上の変革を進めていきます。

株式会社LIXIL

DXグランプリ2024 Digital Transformation

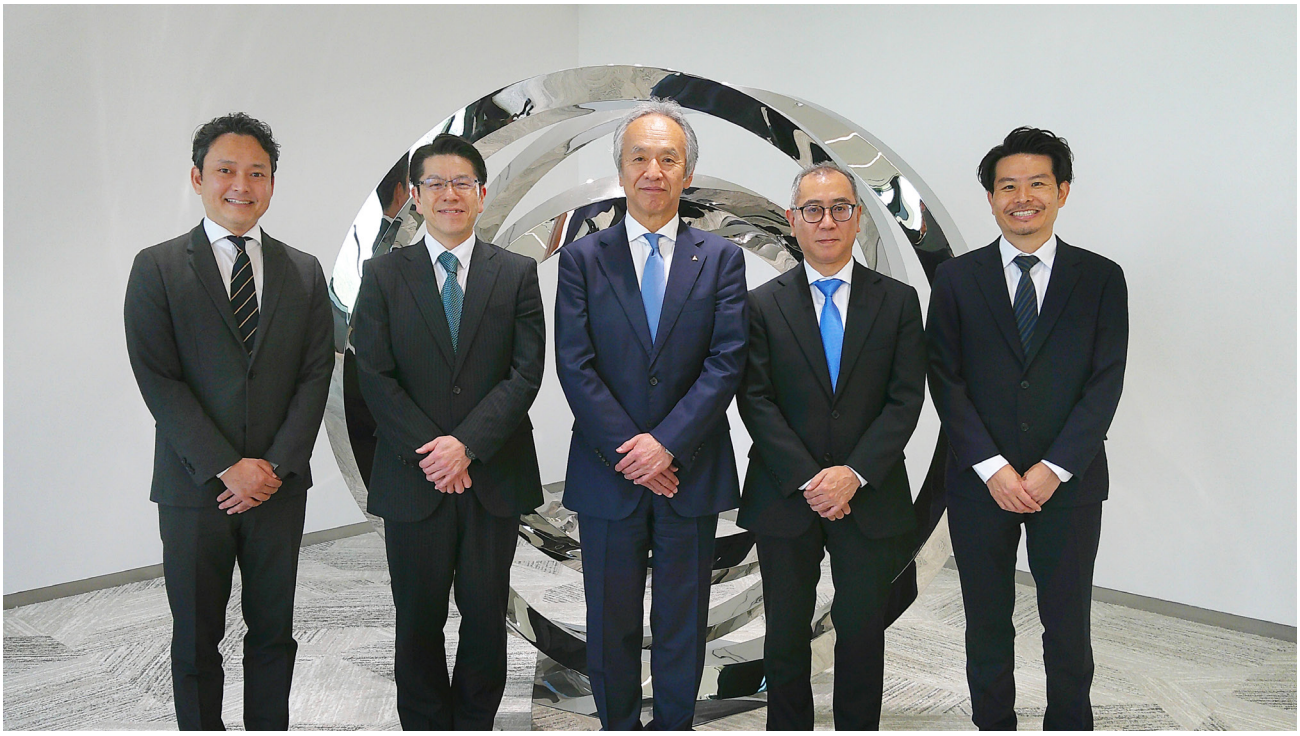


DXグランプリ2024
Digital Transformation

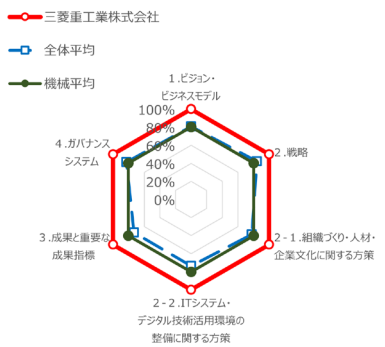
三菱重工業株式会社

機械 | 7011

サステナブルで安全・安心・快適な社会の実現のため長年、DXに取り組んできた三菱重工業。最先端の技術を活かすノウハウと、その洞察力を持った人財を武器に幅広い事業で製品・サービスとデジタル技術を「かしこく、つなぐ」ことをコンセプトに新たな価値を生み出し、提供してきました。同社が時代の変化の中で変わらず、DXに取り組み変革を成功させてきた鍵や、その戦略について取締役社長CEOの泉澤清次氏にお話を聞きました。



DXの取り組み状況



審査員コメント

当企業のBMの変革は①脱炭素化を目指すエナジートランジションと②ΣSynX（シグマシンクス）に代表される社会インフラのスマート化の２本の成長領域から成り立つ。①日本政府が目指すカーボンニュートラルの２０５０年の達成に対して、MHI製品や技術を実装する顧客のために２０４０年までの自社の先行達成を打ち出しており、しかも具体的ロードマップも年々具体化されてきている。発電システムの高効率ガスタービンへの置き換え、燃料へのアンモニアの混合、水素への燃料転換などが具体例である。②先進制御技術を集約したプラットフォームがΣSynX（シグマシンクス）であり、e-commerce、物流などへのワンストップソリューションとして各方面への導入が進んでいる。本邦を代表する社会課題解決企業であり、DXを大きな武器としてさらなる成長が期待できる。

DXでデジタル技術とモノづくりを「かしこく・つなぐ」



泉澤 清次
（いずみさわ・せいじ）
三菱重工業株式会社
取締役社長CEO

三菱重工業株式会社

DXグランプリ2024
Digital Transformation

―まずはDX推進にかかわる貴社の経営ビジョンやビジネスモデルについて改めて教えてください。

泉澤）DX推進の上流にある三菱重工グループのミッションは、「長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見をとりいれ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現すること」です。当社グループの目指す社会は、サステナブルで安全・安心・快適な社会の実現であり、これを実現するために、「課題解決に向けて、地域・顧客に応じたリアリティのあるソリューションを提供すること」「モノづくりを起点として、バリューチェーンの上流・下流に仕事の幅を広げ、社会の変革を実現するエコシステムの結節点（ハブ）になること」の２点に注力しています。

DXは、これらを実現する最先端の知見の重要な要素です。製造業の現場においては、従来人間が担っていた、知覚、認知、行動、操作のような要素がデジタル化され、それが知能として機械と協調する世界が既に存在します。今後は、デジタル空間にて担保される範囲が拡張され、こうした人間のタスク、判断やコミュニケーションが物理機能の仮想化、シミュレーション、機械の機能向上、製造技術伝承、業務効率化等、多様な局面でDXが意味を成していくと考えております。

当社グループでは長年、機械と電子制御で最適化を狙っていたメカトロニクスの時代からデジタルの融合と向き合ってきました。今は、最先端のデジタル技術やネットワーク技術、AIや生成AIなどの新しいテクノロジーをどのように使い、どのように繋げていくのかという点にアプローチし、我々にしかできないDXに向けて取り組んでいます。

―DXを推進するためにどのような戦略を行ってきましたか。

泉澤）まず、DX推進のために従来からある技術基盤の共有化とグループ内の展開を目的として、2022年7月に「デジタルイノベーション本部」を新設しました。

この新体制の下、クリエイティブな製品を生み出すため、グループ全体で２万人強のデジタルイノベーション人材の育成、事業の顧客接点に関するデジタルサービス、オペレーションなどのアジャイル開発を推進する組織を設置し、アジャイル開発の社内浸透を強め、デジタルエクスペリエンス推進やデジタルプラットフォームの開発に取り組んでいます。

また当社グループが利活用できるデジタル環境の基盤を整備するために、デジタルイノベーションブランドのΣSynX（シグマシンクス）を立ち上げました。このΣSynXは、エコシステム、プロダクト、標準ツール、セキュリティの４つの要素を含み、「かしこく・つなぐ」をコンセプトにしています。

ΣSynXを支える技術基盤として、当社グループは700以上の技術分野、数千規模に及ぶポンプやガスエンジンなどの機械モジュールや、宇宙ロケットやGTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル発電プラント）などの複雑機械の開発から運用・保守に至る多様なデータ・ノウハウを保有しています。

長年のノウハウや最新の知見を、標準ツールとして全ての事業分野で活用できるデジタル基盤を整備し、それを用いて、知能化、統合監視※や運用保守最適化等のデジタルプラットフォームとして横展開を進めています。

※「統合監視」：単体設備システムの管理からより広範な複合設備の集中管理が可能な監視制御

―DXの取り組みについて具体的にお聞かせください。

泉澤）当社グループは喫緊の社会課題を、モノづくり（ハードウェアや機械群）をデジタル技術で「かしこく・つなぐ」ことでリアリティのあるソリューションとして、解決していこうとする取り組みを行っております。

具体的に言いますと、当社グループの製品であるガスタービンは、天然ガスを使って効率よく発電しますが、これと、気体からCO_2を効率よく取り除くCO_2回収装置があります。いずれも世界シェアトップです。それらガスタービンやCO_2回収装置は、複雑な機械

群で構成されますが、安全で確実に稼働させるために、高度な制御技術がその背後で活躍しています。二つの異なる機械群をあたかも1つのプラント機器のように最適に運用することで、高効率でCO_2を極限まで減らした火力発電所を実現できます。これを可能とするのが、デジタル制御技術であり、当社グループは、既に最新のAI技術も活用しています。エネルギーロスを最小とする運転、起動から緊急時の停止条件まで確実な全体制御を実現し、カーボンニュートラル電力の供給につなげていきます。

また、ΣSynXを搭載した物流機器と搬送ロボットをデジタルの群制御で、最適な搬送ルートを確保し、自動でコントロールすることにより、物流倉庫の無人化・省人化やスループットの最大化を可能とした倉庫内物流の自動化ソリューションを実現しました。倉庫入り口でのトラックの積み下ろしの自動化にも取り組んでおり、物流2024年問題の解決に貢献したいと考えています。

他にも、AI/ロボット活用により、高度技能作業の支援・自動化、単純作業の置換、重負荷作業の協働で将来の熟練者の不足・人手不足を解消することや、MR（Mixed reality）などの現実世界に仮想的な情報を重ね合わせて表示する技術を活用し機器据付工事のためのマーキングやマーキング位置のデジタル表示等で組み立ての効率化を図ることで、生産技術の高度化に取り組んでいます。

これらの取り組みによって、デジタル技術を駆使して、会社の経営ビジョンを実現していきます。

―AIなど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意識している点はございますか。

泉澤）最先端の技術の活用については、その全てを自らで開発する必要は必ずしもなく、オープンイノベーションという形で、国内外の最先端の技術を持っているところと連携することが最適解の一つになると思います。そして、それをどう我々の今の実際の製品なり、プロセスに使っていくのかが大切だと考えています。利用者目線でのデジタル技術を開発していく人間、そしてそれを実際に実装している人間、それを1ヶ所に集めて最先端技術の活用について進めています。そしてその為に、最先端技術が世の中でどう動いて、何に使えることができそうなのかを洞察できる人間の育成に努めます。

―貴社がDXを推進するきっかけについてお聞かせください。

泉澤）高度成長期から長年、当社グループでは自動化や省人化について取り組んでいました。我々の目指す「サステナブルで安全・安心・快適な社会の実現」の為には、その社会インフラを構成している機械製品の進化が必要で

三菱重工業株式会社

DXグランプリ2024
Digital Transformation

す。その課題として、あらゆる仕事のやり方を常に改善し続け、開発から製造、サービスまでの事業の循環スピードを上げること、製品群とデジタル技術を“かしこく・つなぐ”ことで新たな価値を創造・提供することに着目しています。

また、グローバル社会の情勢は、資源・気候変動・国際関係・技術において急速に変化し、社会課題も複雑化しております。それに伴い、当社グループのお客様は、省人化・自律化・エナジートランジション/省エネのような課題をお持ちです。その為、リアリティのあるソリューションとして、早く、安く、確実に製品やサービスをお客様へ届けるためにDX推進に取り組み続けています。

―DX推進によって課題をどのように解決しましたか。また、DXが成功したポイントについてもお聞かせいただけますと幸いです。

泉澤）1つめの課題として、事業の循環があります。長い歴史の中で培われてきた多くの技術標準や設計ノウハウを形式知化し、標準のITツールとして集約し、共通の技術基盤を整備することで、全ての事業分野でいつでも安心して活用することを実現しました。また、計画的にデジタルガバナンス、組織機能、人材育成、デジタルプラットフォーム、カルチャー・マインドセット変革等のDXの素地を築いてきたことにより、変革を加速することができたのではないかと考えています。このDXの基盤を、多くの技術分野を有する当社グループでは、ベストプラクティスをITツール化することで、迅速な横展開を行いました。

2つめの課題は、新たな価値の創造・提供です。VUCAと言われる先行きの見通せない時代に対する柔軟な対応力で解決してきました。当社グループは700以上の技術分野を持ち、幅広いニーズに対応できる技術・ノウハウを有しています。これらをデジタルモジュールとして整備し組み合わせることで、新しいプロダクトやエコシステムを提供する可能性は無限大になります。デジタルイノベーションを担う専門組織の人材が起点となり、これら当社グループの保有技術とノウハウを活用し、お客様の多様なニーズに適応させるために、新しいソリューション提案や、サービス展開・流用、社共通課題へのアプローチを事業部門と協働で迅速に実行してきたことが、DXソリューションに成功した要因だと考えております。

ΣSynXというコンセプトを導入して、当社グループのデジタル技術の方向性をまとめたことも成功の要因だと考えています。

―貴社ならではのDX、貴社のDXの特徴についてお聞かせください。

泉澤）当社グループは事業分野が多く、30以上の異なる事業部門が存在し、700以上の多

様な技術を用いたDXが特徴の１つだと考えています。特に国内ではいわゆるオンリーワンと言われる製品も多く保有しています。またCTOの所掌部門に、R＆D、デジタルイノベーション、バリューチェーンの最適化などの活動を集約しています。

そこで、これらの特徴を踏まえたDXの計画を立案し実行してきました。前述のΣSynXはそれを集約したコンセプトです。このΣSynXを通して、社内のベストプラクティスを共通のITツールとしてデジタル基盤を充実させ、多様な製品をかしこくつなぐことで顧客価値を創造する事を目指しています。

また、技術の強みという視点では、ハードウェア以外に、長年の研究開発と実機検証に基づく、モデリング＆シミュレーション技術や各種プラントの遠隔監視や豊富な長期保守実績データ、オペレーション＆メンテナンスによるデータ・アナリティクス技術、多様な製品や複雑な機械群のシステム制御、そしてそれらに適用してきたAI技術の蓄積があげられます。これらも、ΣSynXとして集約し、当社グループの多様な機械製品群への適用を進めています。

現在、省人化・省エネ化・脱炭素化の社会ニーズに適合するために、機械システムは複合化・複雑化の一途を辿っています。そのような複合化・複雑化した機械システムも、従来の機械を組み合わせて、新しい要素を加えることで実現する、という考えを持つことで、これまでニーズの変化に素早く対応してきました。この技術適合のスピード感もまた、当社グループのDXの特徴だと思います。

―最後にDXを今後どのように展開し、社会にどんな価値を提供したいとお考えでしょうか。

泉澤）私たちのDXに関するビジョンは、当社グループが提供する機械システムを知能化・自律化させるだけでなく、機械システム同士の協調や社会システムの知能化を通じて、安全・安心なサステナブルな社会への基盤づくりを目指すことであると考えています。今後はこのビジョンを実現する為、DXによるオペレーションの最適化を進め、製品・事業の環境が変化していく中で当社グループも変革を進めていきたいと思います。また、これまでの蓄積したノウハウを、エナジートランジションや、物流など社会インフラのスマート化へ繋がるソリューションを継続的に提供していく仕組み作りを加速していきたいと考えています。

またDXに限らず、様々な価値観や技術など変化が激しい時代ですので、事業を取り巻く環境が変わっていく中で、バリューチェーンやエコシステムなど、従来、個別に成り立っていた仕組みを大きなシステムとして社会

三菱重工業株式会社

DXグランプリ2024
Digital Transformation

実装していかないと社会変革ができなくなってくると感じています。しかし、これは当社グループのみではできません。そのときにDXは繋ぐという意味で大きな武器になると思います。１つ１つの単体のデータやシステムを動かすだけでなく、仲間と情報やデータを繋げていくことで、思想を共有し、同じ方向を目指して進むため、DXで思いを繋ぐことも大切にしていきます。こうしたそれぞれの想いをDXで繋いだ結果、当社グループのエンジニアリング能力と多くの製品・技術をベースとしたモノづくりを起点として、エナジートランジションを具現化するエコシステムのハブになり、DXに取り組む産官学の多くの信頼できる仲間とともに、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。



※1 エコシステム：プロダクトや標準ツールが機械・製品と連携してできたサービス。
※2 プロダクト：機械・製品と標準ツールが連携してできる機能・サービス。

DXグランプリ2024
Digital Transformation

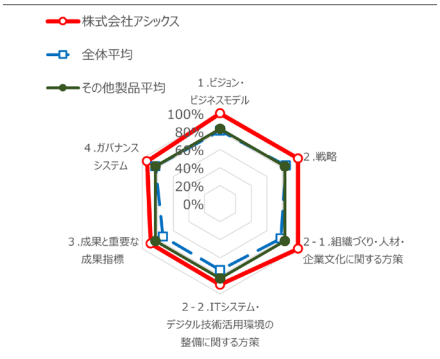
株式会社アシックス

その他製品 | 7936

VISION2030に掲げている「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」を達成するため、グローバルに事業の場を広げているアシックス。時代の流れを見据え、DX推進の結果、業務の効率化や新たなコンテンツの提供など幅広く可能性を広げてきました。更にDXの取り組みを通じてお客様の理解を深め、プロダクトのみならず、包括的な環境とサービスの提供で、個々に寄り添うことを目指している同社。DX活用による新たなビジネスの確立や、人材育成について代表取締役社長COO富永満之氏にお答えいただきました。



DXの取り組み状況



審査員コメント

中長期経営計画でも、デジタル・パーソナル・サステナブルの3本柱のひとつとして、DX戦略が適切に位置付けられている。また、「既存ビジネスの深化」「新規ビジネスモデルの創出」においても、財務成果を期待させる内容となっている。DXによるDTC（Direct to Customer）シフトの強化とそれにスポーツ工学研究所の商品開発力と品質の掛け合わせで中期経営計画2023の目標の大幅達成を実現した。BI活用も進んでおり経営判断に活用されている。システム運営はグローバルで統合されている一方、機能役割に応じたグローバルな拠点設置・人材配置を行っている。全世界で700名超のデジタルプロフェッショナルを抱えDX実現能力も高い。

DXを通じたグローバルコミュニケーションでお客様の個々に寄り添う



富永 満之
（とみなが・みつゆき）
株式会社アシックス
代表取締役社長
COO

株式会社アシックス

DXグランプリ2024
Digital Transformation

―まずはDX推進に関する貴社の経営ビジョンやビジネスモデルについて改めて教えてください。

富永）当社は、創業哲学である「健全な身体に健全な精神があれかし」のもと、VISION2030に掲げている誰もが一生涯、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を目指しています。現在は、経営基盤の強化のためにこれまで継続的に投資をつづけてきたデジタル分野についても、一層力を入れております。

また、これまでアスリートのパフォーマンス向上を支える機能的なプロダクトを提供する製造業として成長してきました。2007年にアシックスブランド直営店の1号店を出店以降、eコマースを含めたDTCチャネルを強化しています。そして、その過程としてデジタルへの投資も行ってきました。中期経営計画2026では、OneASICS経営を掲げており、成長基盤を確固たるものとして、更なる成長のため邁進していきます。

―DXを推進するための戦略についてお聞かせください。

富永）DX推進という観点から言いますと、IT知識のみではなくビジネス部門のデジタルスキル向上も必要だと考えています。そのため、本年度からは包括的に全社員がデジタルを学べる環境を整え、更なるDX戦略推進に取り組んでいきます。 また、技術面におきましても 、2022年には売り上げの約9割を占める事業地域への基幹システムの導入が完了し、現在はグローバル全体の顧客データや売り上げ、在庫データをリアルタイムで見ることができるようになりました。「見える化」を進めることで、業務の効率化に取り組むことができました。対話型生成AIの活用も開始し、現段階では翻訳・要約・資料作成・情報収集において活用が進んでいます。今後は、商品デザインやビジネスでの積極的な活用も視野に入れております。

―DXを推進するきっかけなどはあったのでしょうか？

富永）実は、2000年代半ばグローバル化が一気に進み、海外での売り上げ比率が一気に伸びたころ、DXの取り組みは遅れていました。そのころというのが、ECサイトで商品を購入するのが当たり前のような時代になってきていたのですが、当社の当時の売り上げのECサイト比率は数%でした。そこで売り上げを伸ばす競合の中で、自社のリテールでeコマース をやっていかなければならないと考え、取り組みを進めてきました。今は、試行錯誤しながらも、更なるDTCのプロダクトやサービスの改良を目指しています。

―DX化に成功したポイントはどのようにお考えでしょうか。

富永）先ほど、約9割の事業地域への基幹システムの導入を完了したと述べましたが、これらの導入を日本からでなく、ヨーロッパから順次展開したことが、DX化成功の一つの鍵になったと考えています。日本は卸売業者が多く、商習慣が複雑です。さらに弊社の日本国内事業では、あらゆる領域の商品を販売しています。一方で、海外ではランニングやテニスなどの強い商品を中心に販売しているため、日本モデルを先に構築してから海外に展開すると、グローバル標準に合いません。そこで、最初にマルチカントリー・カレンシーの欧州から着手し、そこから米国、中国、最も難易度の高い日本という順番で進めてきました。



―貴社ならではのDX、また貴社のDXについてお聞かせください。

富永）DTCの販売チャネルや会員プログラムである「OneASICS」をはじめ、ランニングアプリ「アシックスランキーパー」や、レース登録プラットフォーム「レースロースター」などを通じて、ターゲットの包括的なタッチポイントと顧客情報を有している点も、エンゲージメントを高めることができる当社らしい特徴ではないかと思います。また、デジタル人財と事業のコアスキルの内製化を進めていることも強みだと感じています。



―デジタル人財の体制について詳しくお聞かせください。

富永）現在、当社ではアメリカ・カナダ・オランダ・神戸・東京を中心に700名以上の高度なITスキルを保有したデジタル人財を配置しています。デジタル組織の拠点を各地に分散しており、それぞれの拠点からグローバルのスコープで職責をリードし、GIE のデザインで業務執行しています。これからの時代、一般ユーザーですらデジタルマーケティングができないといけないと考えています。そういった意味でも、一度個人のデジタルレベルを見える化して、どのレベルを目指すのか、そしてそれに合わせたトレーニングができる仕組みを作っていきたいと考えています。アシックスが目指すグローバルコミュニケーションにはデジタルが必要というところで、グローバルで活躍できるデジタル人財の発掘・育成に更に力を入れていく所存です。



―デジタルビジネスの内製化に取り組んだきっかけはあるのでしょうか。

富永）はい。アシックスのようなビジネスモデルにとって、ITはやはりコアコンピテンシーです。eコマースの売り上げは18.8%に達し、最も割合の大きなチャネルです。ここでデジタルビジネスを自社で行わず、アウトソーシングしていてもアセットになりません。また、これから更に、AIや新しいテクノロジーが生まれたときに、もし外部のデジタルリソースに依存しているとスキルやリテラシーの不足で対応が遅くなるリスクを懸念しました。こういった点に対して効率の悪さを感じたので、内製化で新しいビジネスの創造を目指してきました。

株式会社アシックス

DXグランプリ2024
Digital Transformation

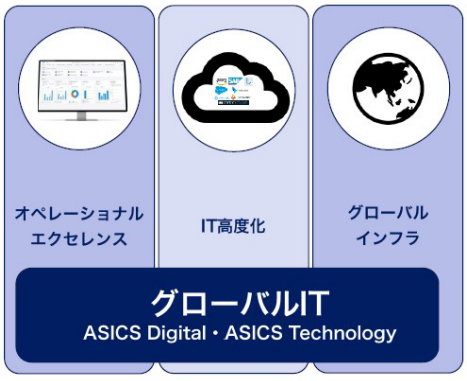
―実際、デジタルビジネスに取り組んだ成果をお聞かせください。

富永）新型コロナウイルスの影響は大きかったといえます。卸の店舗が閉まり、eコマースの需要がぐんと増えました。お客さんも今やシューズを履かずに購入するようになっています。アメリカでは、シューズをサイズ違いで2～3足注文し、サイズが合わなかったものだけ返す。そんなビジネスモデルも確立されています。

また、ロイヤリティプログラムを作り、eコマースと連携させました。ここで会員へ新商品についてのタッチポイントを作ることができたのは1つの成果だと思います。我々は更にそこから、ランナーに付加価値をつけたいということでアプリケーションやレース登録サイト運営会社の買収にも取り組みました。これにより、これまではスポンサーになり、エキスポで販売するようなビジネスモデルだったのが、現在はレース登録から始まり、アプリを通じたトレーニングサポートやコミュニティ形成によるランニングイベントなどを提供するビジネスモデルへと進化しています。レース登録のプラットフォームの世界シェアはアシックスがNo. 1になりましたし、競合他社と比べてもここは当社の強みだと思います。

―貴社のDXソリューションの事例を教えてください。

富永）2022年からデータ・アナリティクスチームをデジタル部門に創設し、社内のデータを一元的にデータ共有できる体制を構築しました。2023年にはビジネス側の部門にもBIチームを設置し、有効的なデータ活用や、クイックなデータ提供へのプロセスを確立しています。BI推進における特徴的な取り組みで言いますと、社内経営情報のダッシュボード



化を進めており、メールやパワーポイントを廃止しています。これによって、グローバル共通でダッシュボードを通じたミーティングや数字の確認を行うことができるようになりました。現在、社内の様々な領域で約30件のダッシュボードを稼働させており、更なるタイムリーな情報配信やデータ活用、業務の効率化を目指しています。

また、サプライチェーンの改革にもDXを活用してきました。改革以前の体制時は、売り上げや在庫管理にタイムラグが生じており、経営判断の遅れや事業収益性の障壁となっていました。今後、トレーサビリティやサステナビリティなど色々な課題が出てきますので、ネクストステップとして、生産まで含めたサプライチェーンの見える化に取り組み始めました。2023年よりデジタル部門内のサプライチェーンソリューションチームに加え、2024年からは経理財務部門傘下にサプライチェーン・トランスフォーメーション部を新設し、これらを通じて、情報の可視化とマスターデータマネジメント強化によるSCMオペレーションの高度化や効率化を進めると同時に、カテゴリーを超えたプロセスの標準化と、グローバルレベルでのプロセス改善を、データを活用した事業部門とデジタル部門が緊密に連携し推進しています。この取り組みによって、データを活用したグローバルに及ぶサプライチェーン改革が達成できると考えています。

―多くのデータを取り扱う上で情報セキュリティにはどのようにお考えでしょうか。

富永）やはりここが1番難しいところだと思っています。我々は、コンセプチュアルにいうとランナーのデータの全てを取ることができます。しかし、ランナーからすると、レース登録しただけで、アシックスへの情報提供に許可を出したということではないので、それだけの価値を提供しなければいけないと考えています。そのためにも、個人情報の取扱いについては厳重に行う必要があると思います。

―具体的にどんな取り組みを行っているのでしょうか。

富永）大きく分けて3つ、ガバナンスの取り組みを行っております。まず、2023年4月よりデータガバナンスボードというものを開設し、定期的に関係者全員でデータに関して議論する場を設けています。データの追加や整備に関して議論し、ガバナンスボードの承認がなければ変更できない仕様になっているので、全体最適から逸脱しないように管理をしています。次にセキュリティ基盤構築のため、グローバルセキュリティチームを構成し、サイバーアタックなどの外部攻撃に対するセキュリティを高め、恒常的に実施しています。また、グローバルで異なる個人情報保護レベルを意識したグローバル統一のセキュリティポリシーの作成も行いました。現在はこれに応じたセキュリティへの投資を行っております。最後に、データの漏洩リスクに対してプロテクションを導入し、システム面を強化しています。情報セキュリティ専任チームが中心となり、セキュリティの強化にむけて取り組むほか、インシデントが発生したときのリアクションについても専門ベンダーの提案を取り入れながら検討・準備を行っています。

株式会社アシックス

DXグランプリ2024 Digital Transformation

―今後、更なる飛躍に向けDXをどのように展開していくことをお考えでしょうか。

富永）これまでの取り組みにより、インフラやデータを取得する環境は整ってきました。これからは、この基盤をフル活用する段階にあると考えています。今、デジタル化が益々進み、プロダクトやコンテンツはもっと面白くなっていきますので、新しいイノベーションを作るところにも取り組みたいです。また「OneASICS経営」の一例として、会員プログラムの利用者数を現在の945万人から、3年後には3000万人にまで増やすことを目指しています。お客様とコミュニケーションを取り、データを収集・分析し、個々にあわせた情報や、ブランドのメッセージを伝えていくというモデルを深化させていきたいです。長期ビジョン「VISION2030」へ向けて、DXの取り組みを通じてお客様の理解を深め、商品のみならず包括的な環境とサービスの提供を通じて、モチベーションの維持や目標達成のサポートを行い、個々に寄り添える会社になっていければと思っています。

―最後に、現在DXに取り組む企業にアドバイスやエールをお願いします。

富永）DXに取り組む初期段階では、スコープを絞って小規模でもいいので成果を出すことにこだわるのが良いと考えます。そして、取り組みが進んできたら、経営戦略とDXを通じた課題解決をどのように整合させ、全社としてデジタルを活かすかという視点が重要になります。各部門で実施してきた「点」でのDX活動を、戦略と文脈でつないで「線」にし、全社を巻き込んで実績を積み上げることで「面」とした結果、力強いDXになるのです。また、DX推進においてはツールとそれを扱う人のどちらも揃わないと真のDXとはいえません。ツールを使いこなしビジネス戦略にいかに結びつけるかがポイントになります。そのためのデジタル人財の育成や教育に注力することが重要です。デジタル人財は勝手に育つわけではないですし、日本は世界競争力ランキングで順位を下げており、他国に遅れをとっています。その環境下で、DXを力強く推進するには、「国内外からのデジタル人財登用」、「人財の育成」の2つの側面から人財のアプローチすることが必要ではないかと思います。

株式会社ニチレイ

食料品 | 2871

DX銘柄2024
Digital Transformation

従業員一人ひとりが主役となって取り組むDX

経営ビジョン・ビジネスモデル

ニチレイグループの経営ビジョンとして「私たちは地球の恵みを活かしたものづくりと、卓越した物流サービスを通じて、豊かな食生活と健康を支えつづけます。」また、長期経営目標として「2030年の姿」を掲げています。

●イノベーションの推進
●社会課題を解決する新たな価値の創造
●高付加価値化・資本効率最大化
・売上高１兆円
・海外売上高比率３０％
・営業利益率８％
・ROIC ９％以上

これらを達成し、人々の豊かな食生活と健康に貢献することを目指します。そして、「DX」をこの目標を達成する重要な手段として考えています。

戦略

2021年、グループ全体のビジョンおよび重要事項に紐づけて、「ニチレイグループDX戦略」を策定しました。

●ニチレイグループ５つの重要事項（マテリアリティ）
1．食と健康における新たな価値の創造
2．食品加工・生産技術力の強化と低温物流サービスの高度化
3．持続可能な食の調達と循環型社会の実現
4．気候変動への取り組み
5．多様な人財の確保と育成

●ニチレイグループDX戦略

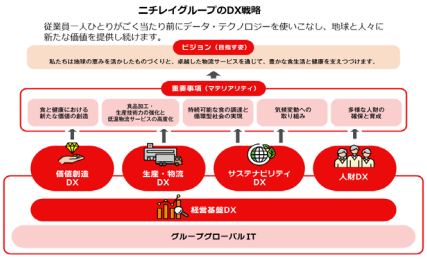
「従業員一人ひとりがごく当たり前にデータ・テクノロジーを使いこなし、地球と人々に新たな価値を提供し続けます。」

DX戦略の「ごく当たり前に使いこなす」とは、なにかをやりたいと思ったときに、データやテクノロジーを手段のひとつとして抵抗なく取り入れられるよう「デジタルを共通言語化すること」です。

共通言語化とは、全ての従業員が、デジタルに対する知識やスキルを標準的に持ち合わせている状態のことです。

ニチレイグループでは、データやテクノロジーを活用したビジネス変革活動をDXとして位置づけています。グループの5つの重要事項に紐づけて、「価値創造DX」・「生産・物流DX」・「サステナビリティDX」・「人財DX」そして「経営基盤DX」を設定しました。

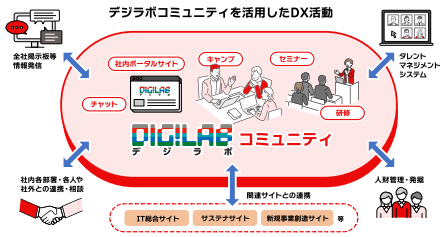
これらの活動を通じて新たな価値を創出し、グループのビジョンを実現します。



組織づくり・人材・企業文化

2022年より、研修や講演会などのデジタル教育を開始し、あわせてDX活動の場として「DIGILAB（デジラボ）」を開設しました。更に、各部署でDX活動を牽引する「デジタルリーダー」の任命も進めています。デジタル教育の一環であるDX研修では、レベルに応じて「DXブロンズ」「DXシルバー」「DXゴールド」の3ステップのプログラムを実施しています。上位のプログラムを受講した従業員の中から、DX活動を牽引する人財として「デジタルリーダー」を任命します。このデジタルリーダーは今後のDX活動の中心的役割を担い、それぞれの現場の課題をデジタルで解決することを目指します。「デジラボ」とは、DX活動を通じて関わり合ったメンバーが築き上げていくコミュニティのことです。

また、活動の成果を会社全体のDX推進に生かしてもらうための仕組みでもあります。社内ポータルサイトやTeams上で、従業員同士が集い、支え合いながらともに変革していく場を提供しています。



デジタル技術活用環境の整備

①企業文化

DX戦略の策定、DX研修の全社員の修了などにより、グループ全体のデジタルリテラシーの底上げを図っています。特に意欲や能力の高い者には、レベルに合わせた研修プログラム等の提供をしております。

②基幹システム

SAP社 のS/4HANAなどの業務パッケージをグループ全体で活用し、業務効率化を進めています。またBIツールを用いて、様々なデータを可視化して、経営・業務の意思決定を行っています。

③ツール

Microsoft365を導入しコミュニケーション基盤を整備することで、従業員一人ひと

株式会社ニチレイ

りに合わせた働きやすい労働環境の構築や、パートナー企業との円滑なコミュニケーションを進めています。また、RPAなど誰でも使えるローコードツールを導入し、ペーパーレスや業務の自動化を進めております。

④現場

生産ラインでのAIを活用した異物判定や物流現場でのAGVを活用した自動搬送など、生産工場や物流倉庫でのデジタルテクノロジーの導入により、省人化･省力化･高度化を進めています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

まず、ニチレイグループ全社での取り組みとしてデジタル教育が挙げられます。

2022年度から開始し、2024年度までに国内全社員約3,500名が「DXブロンズ」を修了する予定でした。ところが、トップ自らが先んじて受講するなどニチレイグループ全体としての意識を高めていくことで、逆に社員の側の研修への取り組みも積極的になるなど、トップダウンとボトムアップの双方からの促進で、2023年度末に国内全社員の受講が修了し、人数も対象者を拡大し、約3,900名となりました。このことにより、DX戦略として掲げている「従業員一人ひとりがごく当たり前にデータ・テクノロジーを使いこなし、地球と人々に新たな価値を提供し続けます。」の第一歩が踏み出せたと考えております。

次に、ニチレイグループ各社での取り組みを紹介します。ニチレイロジグループでは、物流の2024年問題に対応するため、前述のAGVの自動搬送のような現場作業を効率化する新しい仕組みを導入するとともに、事務作業においてもRPAを活用して効率化を図っています。それまで定型的な業務に費やされていた時間を、付加価値を創出する時間に置き換えています。2018年に全国導入し、2024年3月末までに累計40万時間の業務がRPA化されました。推進にあたってはDX部門だけでなく全国の物流センターをはじめとする事業所の従業員が自らシナリオの作成を行い、業務を変革しています。ニチレイフーズでは、食品工場の効率化を目指した独自のAI開発を行っています。2023年に稼働を開始した、冷凍米飯の新たな生産拠点であるキューレイの新工場では、画像認識AIを搭載した2つの設備が新規導入されました。チャーハンの製造過程で生じる焦げは、これまでは人が取り除いていましたが、撮影した画像をもとに判定から除去までをロボットが自動で実行できるようになりました。見分けにくい焼豚との判別が正確に行えるほか、具材の割合も判定し、そこから設備トラブルも発見できるようになりました。

ガバナンス

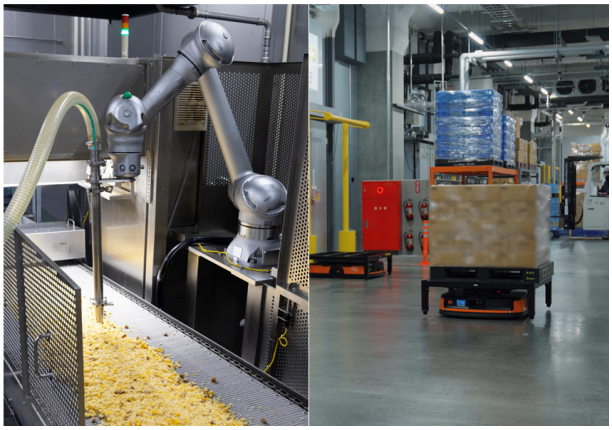
ニチレイグループでは、持株会社であるニチレイだけでなく各事業会社（ニチレイフーズ、ニチレイフレッシュ、ニチレイロジグループ本社、ニチレイバイオサイエンス）においても、それぞれDXおよびITを担当する部署を設置しています。各部署は統括責任者のもとで、経営陣とも密に連携しながらDX活動に取り組み、事業会社間で連携しながら、グループ全体でのDX活動を推進しています。また、グループ内だけでなく、社外パートナーとの連携や協創も積極的に進めています。

今後の展開

現在は、全社的な取り組みとして、DX研修や講演会などのデジタル教育に加え、DX活動を通じたコミュニティとして「デジラボ」を開設しました。また各生産工場や物流倉庫で積極的にデジタルテクノロジーが導入されています。生活者やパートナーとのデータ連携やテクノロジーの活用により、より一層の状況把握と、把握する情報の粒度の詳細化を行い、求められる新たな価値や、リスクの低減を図っていきます。また、従業員一人ひとりのデータ・テクノロジーの活用をより一層深化させて、業務の自動化や省人化・省力化を徹底することで、従業員がより高度なことができるようにします。そして、企業活動としての持続可能性と、地球環境の持続可能性を高める観点でもデジタル活用を進めていきます。

委員コメント

物流への取り組みは高く評価はできるが、冷凍食品の製造やビジネスモデルそのものにインパクトを与える御社ならではのユニークなDXを期待したい。既存ビジネスの深化は重要な取り組みだが、最近まで経験を有する熟練者が時間をかけてやっていたこと自体が問題。もっとスピーディな展開が求められる。物流関連のサービス展開は、倉庫事業者としては欠かせない。



WACOAL HOLDINGS CORP.

株式会社ワコールホールディングス

繊維製品 | 3591

DX銘柄2024
Digital Transformation

「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、中国を中心にインナーウェア事業などを展開しており、「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。2023年11月に、中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」の達成確度の向上に向けて中期経営計画（リバイズ）を策定し、お客さまの“自分らしさ”に貢献できる商品やサービスを継続的に提供できるワコールへ進化するべく、サプライチェーンの再構築や管理基盤の強化を進めています。また、これを達成するための戦略として「デジタル技術による顧客との深く、広く、長い関係性の構築と最適な顧客体験の提供」を掲げており、顧客起点のDXを推進しています。

戦略

中核事業会社である㈱ワコールの2025年度をターゲットにした顧客戦略は、以下の3つです。

1．サプライチェーンを顧客起点で再構築し顧客データ、顧客の声、販売員の接客知見を徹底的に活用

顧客データだけでなく、当社の強みである「顧客の声」「販売員の接客知見」についてもデジタルを活用して分析し、それを顧客体験の提供に活かしていきます。

2．3D計測サービス「SCANBE」やアプリを通じ、リアルとオンラインで一貫した満足度の高い顧客体験を実現

強みである販売員によるコンサルティングサービスに加え、3D計測サービスやアプリを活用し、リアルとオンラインで一貫した満足度の高い顧客体験の提供を行います。また、販売員がオンライン上で商品レビューを行うなど、お客さまの体験向上に向けた取り組みをさまざまな角度から進めていきます。

3．LTV最大化に向け、ロイヤルカスタマーの育成パスを特定し、管理指標を継続してモニタリング

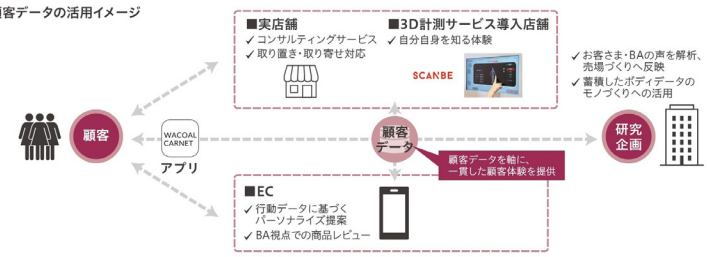
顧客データから、LTVの最大化に向けたロイヤルカスタマーの育成を行っていきます。ロイヤルカスタマーの育成パスを特定し、管理指標を継続的にモニタリングすることで、お客さまとの関係性を構築していきます。

組織づくり・人材・企業文化デジタル技術活用環境の整備

当社では持続的な成長と事業効率向上の両立を実現するため、DX戦略を重要な取り組みと位置付けており、執行役員グループDX推進担当（2023年4月より㈱ワコール取締役執行役員マーケティング本部長を兼任）をリーダーとしたグループ横断体制のもと、DX戦略を推進しています。なお、DX戦略に対する具体的な取り組み施策、進捗状況については、定期的に取締役会へ報告することとしています。また、中核事業会社である㈱ワコールのDX推進については、マーケティング本部における顧客起点DXを軸に、各事業と連携して戦略実行しています。マーケティング本部傘下には、戦略部やコミュニケーションデザイン部のほか、デジタル技術を活用したサービスをけん引するイノベーション戦略室、ボディデータを収集・研究している人間科学研究開発センターなどを編入しており、これら部署が持つ技術や研究成果を、同社のマーケティング戦略に反映させやすい体制を築いています。また、社長直轄の会議体として主要組織が参加する「マーケティング会議」を設置し、マーケティング本部、販売部門、企画部門が連携することで課題解決のスピードアップを図っています。

人材施策については、経営幹部候補人材、グローバルやEC、DX等の専門人材の補完など、総合職の採用人員の3～5割程度を経験者採用としていく方針を掲げています。また、DX戦略の推進に必要なスキルを持った人材を育成するため、リスキリングによる人材育成に取り組んでいます。その他、社員が自ら異動先を希望できる「社内公募」制度を活用し、イノベーションを起こすことができる人材の育成に取り組んでいます。DXの推進部門であるイノベーション戦略室においては、メンバーの多くが社内公募制度を活用して集まっており、販売員出身者やクリエイター出身者など、既存の職群役割に囚われない混成メンバーで事業を推進しており、多様な価値観を活かしてパフォーマンス最大化に繋げています。

顧客データの活用イメージ



株式会社ワコールホールディングス

DX銘柄2024 Digital Transformation

DXの取組内容と その成果・重要な成果指標

■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計測サービスを2019年5月に開始、約5年間で延べ21万人以上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「WACOAL CARNET」へのデータ連携を開始し、スマートフォン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、長く、繋がることを目指します。

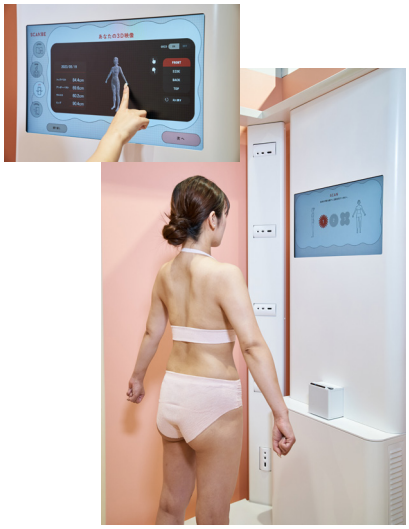
■蓄積されたデータの活用

1. サービス

ボディデータの分析から開発したカウンセリングサービス「わたしに合うブラ診断」を2023年10月にリリース。3D計測から始まる「自分を知る」顧客体験の価値を強化し、お客さまのタイパ（タイムパフォーマンス）を意識した接客とよりパーソナライズされた商品提案を実施しています。

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し、2023年春夏シーズンから販売開始しています。



■オープンイノベーション

2020年7月、(株)三越伊勢丹ホールディングスと協業し、3D計測サービスを活用したアウターリコメンドサービス「Match Palette」を開発しました。また、がん研有明病院と乳がん罹患に伴う乳房再建手術の共同研究を開始するなど、企業や業界の枠を超えた新しい価値の創造につなげています。直近では、㈱TOPPAN、㈱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「SCANBE」初の有料コンテンツとして開発し、2024年3月より自社店舗にてサービスを提供開始しています。この開発により、3D計測後のアウターレコメンドへのシームレスな導線を確立することで、さらなる顧客体験価値を生みだしています。また、このデジタルコンテンツによる価値提供モデルは、規模はまだ小さいものの、自社の収益構造を変革するシーズと考えています。

ガバナンス

当社では、情報セキュリティに関するリスクが多様化し、事業運営上の影響度が高まっていることから、新たに「情報セキュリティ部会」を新設しています。情報セキュリティ部会は、グループの事業活動における情報セキュリティリスクの低減を推進するため、顧客個人情報や重要技術情報を狙うサイバー攻撃などの情報セキュリティ全般の情報収集と現状調査、分析等を実施し、グループの活動方針や具体的な対策の立案、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行います。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います。



今後の展開

お客さまの価値観の多様化に応えられる企業体に進化し、お客さまと深く、広く、長い関係性を構築していくため、これからのワコールの提供価値を「お客さま一人ひとりの自分らしさをエンパワーメントする」ことと定義しました。お客さまの「当たり前」は日々変化しているため、お客さまの「未来の日常」にはどんな「当たり前」があるのか、そこを起点にビジネスを進化させ、パーソナライズされた顧客体験の提供、LTVの最大化、オープンイノベーションの拡大を進めつつ、DXを通じて「美・快適・健康」分野における新たな価値を提供することで、「持続的な成長」と「社会への貢献」双方を実現していきます。

委員コメント

顧客から直接ボディデータを取得し購買行動に結びつける。ノウハウを異業種へ転用し、さらに得られたデータを共有するというシナリオは素晴らしい。この仕組み自体は以前からあるが、それにとどまらず当該年においてもいくつかの新商品開発等に結び付けていることも評価する。
BMの深化から、様々な他業種との協業による新たな市場・顧客創造の領域に入ってきており、繊維で空位だった「銘柄」に相応しいといえる。



AsahiKASEI 旭化成株式会社

化学 | 3407

DX銘柄2024
Digital Transformation

DX Vision 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

「私たち旭化成グループは、世界の人びとの”いのち”と”くらし”に貢献します。」というグループミッションのもと、「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していきます。世界の人びとの生活に寄り添いながらイノベーションを追求し、持続可能な社会に貢献すると同時に当社グループの企業価値の向上につなげていく、2つのサステナビリティの好循環の実現を目指します。社会環境、経営環境の変化を未来への飛躍のチャンスと捉え、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域からなる多様な無形資産を成長の源泉として、最大限に活用し、デジタル技術と変革力で新しい価値創造を続けていきます。

戦略

『中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~』の目標達成に向けて、事業ポートフォリオマネジメントと経営基盤の強化を推進し、挑戦と変革を続けています。そのうえで、DX戦略による構造転換と成長牽引事業の成長加速、無形資産の価値最大化に注力しています。推進にあたっては、「デジタル導入期」「デジタル展開期」「デジタル創造期」「デジタルノーマル期」からなるデジタル変革ロードマップを策定し、Asahi Kasei DX Vision 2030の達成に向けた取り組みを進めています。2023年度は「デジタル創造期」として、「デジタル基盤強化」「経営の高度化」「ビジネス変革」の3つを柱とした取り組みの成果をだし、2024年度からの「デジタルノーマル期」に繋げていきます。また、3つのDX成功要因「人」「データ」「組織風土」により一層注力し、DXの”X”である「変革」をさらに加速し、強い全社横断の経営基盤づくり、事業モデルの変革や新規事業の創出への寄与を目指していきます。

組織づくり・人材・企業文化

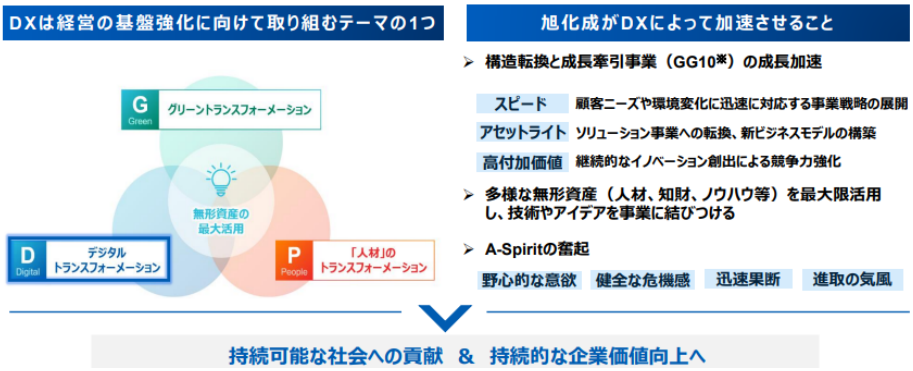
デジタルノーマル実現に向け全員参加型・現場主導型・共創型のデジタル変革を推進しています。そのうえで、デジタル共創本部は、事業領域との連携強化を重点施策とし、グループ横断型のDX推進の強化を続けています。多様な人材、デジタル技術、データなど領域を超えたグループ全体の無形資産が結び付く場の提供、多様な考えの受け入れや新しいことに挑戦する自由闊達な風土、さらには専門性を活かし成長・活躍できる風土醸成など、企業文化の変革も続けています。

人材育成として、「旭化成DX Open Badgeプログラム」では、全従業員の期待到達点「デジタル活用人材」の受講者層拡大やさらなる学習意欲・活用意識の維持・定着などの施策を講じています。また、「デジタルプロフェッショナル人材」の活躍促進に向けた仕掛けも実施し、2024年度目標の2500名を目指します。2023年度には「生成ＡＩコース」を開設したことで、受講者数も急増、業務への貢献にもつながり、今後もデジタル技術の進化に合わせたプログラムを拡充していきます。

デジタル技術活用環境の整備

ITとデジタルの連携強化を図り、さらにDXを実現するために、ITガバナンス・モニタリング・啓蒙推進活動により、将来に向けた戦略的なIT施策を進めています。また、創業100周年を経て、事業の多角化により独立した経営体制やグローバル化などによるITシステムの乱立を見直し、デジタル基盤の整備を加速しています。

旭化成グループ共通データマネジメント基盤「DEEP」では、グループ全体のデータ資産を探索・連携・活用することで、データ活用に至るまでのリードタイムの短縮や効率化、生産性向上を実現し、すでに「DEEP」を介した取り組みも多く進められています。また、誰もがITを使える時代に対応できるよう市民開発やAI活用を推進し、サポート・管理体制の強化を図るなどの取り組みも加速しています。



旭化成株式会社

DX銘柄2024 Digital Transformation

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

『中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~』では、DXの進捗を測るKPI（2024年度目標）「DX Challenge 10-10-100」を設定し、DXによる経営革新の実現を目指し取り組んでいます。具体的な取り組みは、グローバル全従業員のうち2021年度比10倍の2,500名程度をデジタルプロフェッショナル人材に育成する「デジタルプロフェッショナル人材10倍」、グループ全体のデジタルデータ活用量を2021年度比の10倍増とする「デジタルデータ活用量10倍」、選定した重点テーマで100億円の増益貢献（2024年度までの3年間累計）とする「重点テーマ増益貢献100億円」があります。2023年度末時点では、デジタルプロフェッショナル人材が1,728名、デジタルデータ活用量は11倍、増益貢献70億円と順調な推移となりました。重点テーマ増益貢献の対象ともなるテーマも含め、DX推進テーマを4つの区分に分け、定期的に進捗管理を実施しています。まず、デジタル共創本部と事業部門の共創テーマとして、「全社戦略テーマ」「共創テーマ」「基盤R&Dテーマ」について指標を定め、定期的な情報共有をしています。全社戦略テーマの一部は、経営トップがCEOマイルストーンテーマとして選定し、月一回の進捗確認が実施されています。また、事業部門で活動している「自立テーマ」についても、現場自立に向けての支援やテクニカルサポートとして、デジタル共創本部と密な連絡をとりながら取り組みを進め、成果につなげています。さらに、成果、貢献が大きいDXテーマをグループ内で共有することで、DXの活性化、加速、定着することを目標に取り組みを進めています。

2023年度の主な取り組みの一つとして、旭化成全社における生成AI活用推進があります。デジタル共創本部内に生成ＡＩ専任組織を新設し、生成AI基盤構築や実証実験の推進、自社独自の生成AIガイドラインを制定することで、各事業部門やグループ会社の個人・組織規模の生成AIに関する技術支援を提供し、新規ビジネスモデルの創出につなげています。生成AI活用による書面監査対応の効率化においては、従来の工数と工程を年間1820時間削減する実証実験が成功しており、既に実業務に活用しています。

ガバナンス

各取締役および監査役がそれぞれ有する知識・経験・能力を発揮することを期待し、全体として多様な視点をもってグループ経営の重要な意思決定および適切な監督・監査を遂行できるようスキルマトリクスを設定、公表しています。デジタル分野では、デジタル共創本部長を中心に、事業領域の課題やITシステムの課題の把握・分析が実施され、経営トップによる戦略の見直しにつなげています。その体制の下、デジタル共創本部がグループ全体を横断的・継続的にサポートすることで、課題解決、最新情報の共有等を実施しています。情報共有は、コミュニティ等の現場密着型の連絡網から、それらを集約して戦略につなげる会議体など様々な形で経営トップまでつながるような体制となっています。

今後の展開

旭化成はデジタル変革のロードマップにおいて、2022年度から2023年度を「デジタル創造期」とし、DXによる経営革新の実現に向けた取り組みを進めてまいりました。2024年度以降は、全従業員誰もがデジタルを活用する「デジタルノーマル期」に向けて、グループ全体でDXを加速してまいります。

委員コメント

企業価値貢献の取り組みは「既存深化」「新規変革」ともにビジネスの競争優位性や差別化とDXを整合させた好例であり、投資家にも理解しやすい。実現能力・情報発信力ともに確実な印象がある。個々の事例は実現可能性を強く感じさせるものであり世の中の要求に応えるものとなっている。

■ **DX専門組織だけでなく、全員参加型、現場主導型、共創型により、デジタル変革を推進**
一見遠回りに見えるが、実際には、スピードを持って、コスト最適で、DXを推進するアプローチ



第一三共株式会社

医薬品 | 4568

DX銘柄2024
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ことをパーパス（存在意義）としています。当社は最大の強みであるサイエンス＆テクノロジーを活かした価値創造モデルを展開し、革新的な医薬品を創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供しています。更に、人的資本、コンプライアンス、環境経営の推進などを重視しています。

戦略

第一三共は、2025年度目標目標を「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」、2030年ビジョンを「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」として第5期中期経営計画（2021から2025年度）を進めています。戦略の柱として「3ADC（※1）最大化の実現」「既存事業・製品の利益成長」「さらなる成長の柱の見極めと構築」「ステークホルダーとの価値共創」を掲げ、これらを支える基盤として「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改革」と「新たなグローバルマネジメント体制による迅速な意思決定の実現」を位置付けています。この全社戦略のもとで、DXについて以下の５つの戦略を策定しています。

① Data Intelligence Center of Excellence実現によるDXの推進
②デジタル活用による「Healthcare as a Service」の実現
③先進デジタル技術による全社変革
④IT基盤整備によるDXの推進
⑤データとデジタルを駆使するグローバル組織体制の深化

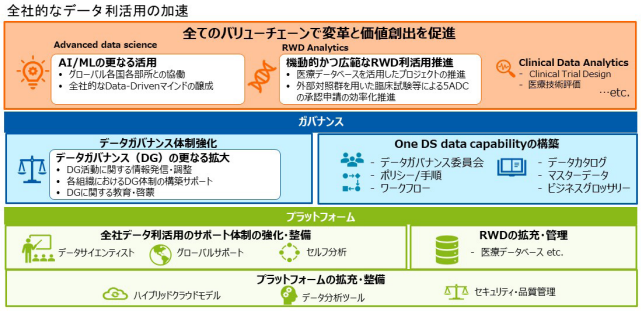
※1：ADCとは 抗体薬物複合体（Antibody Drug Conjugate）の略称で抗体に薬物を結合させたバイオ医薬品です。

組織づくり・人材・企業文化

第一三共は世界各地に拠点を持ち、海外売上比は年々増加し6割を超えており、グローバルでの事業活動の重要性が増しています。また、当社は多様な人材を獲得・育成し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉であると考えています。価値創造プロセスに投入する資本の中で最も重要な資本である「人的資本」を、成長し続ける「個人の強みの強化」、事業戦略に応じた「強化領域への継続的人材供給」、そして「人や組織のシナジー効果や持続性を高める基盤」の3つの構成要素に分類、明確化し、経営戦略と連動した人的資本の拡充策をグローバルに取り組んでいます。DX推進もグローバルでの取り組みを加速するべく、国内外のDX、IT、データ関連の組織と人材を集約し「グローバルDX」を設置し、CDXO（Chief Digital Transformation Officer）が実務執行責任者として一元的に統括しています。2024年4月にはグローバルDX内組織を機能別にグローバル横断で再編し一層のグローバル化を推進しています。また、各業務部門のDX実現に必要なDX推進能力を定義し、それを実現するために組織別に教育プログラムを策定・推進しています。

デジタル技術活用環境の整備

全社的な変革においてDX部門であるグローバルDXと各業務部門が連携し共創することは非常に重要です。第一三共ではグローバルDXと各業務部門の連携を強化するために、CDXOと業務部門のトップとの双方向のコミュニケーションを定期的に開催しています。また、各業務部門との連携を強化するための専門組織をグローバルDXに設置し、各業務部門のDX推進担当者と連携しています。各業務部門の組織の事業戦略に基づく課題やニーズを把握し、DX実現によるゴールを構想します。これに基づいて、個別DX案件を立案し全体の進捗管理を行うとともに、教育プログラムについて議論・検討しています。グローバルDXと各業務部門の密接なコミュニケーションを通じて、各業務部門の事業特性や課題・ニーズに寄り沿ったきめ細やかなDX推進を図っています。



第一三共株式会社

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

新薬創出は、2万分の1以下の成功確率といわれ、また新薬候補品発見から新薬として患者さんに届けられるまでには10年を超えます。

このために新しい治療の選択肢を提供する革新的医薬品を患者さんにいかに早く届けることができるかということが重要です。当社は製薬業におけるDXの必要性を早くから認識し、データ駆動型創薬で必要となる「AI」「RWD(Real World Data)をはじめとするビッグデータ」「ビッグデータを管理解析するためのデータ基盤」などの技術について、それぞれの活用検討とシステム整備を進めてきました。多彩な技術を組み合わせて活用することで、創薬を着実に革新させています。

●データ駆動型創薬による革新

第一三共は化合物関連のビックデータ基盤を元に大量の良質な新薬候補化合物の創出を行うとともに、候補化合物のスクリーニングや自動提案にAIを用いることで生産性を革新的に向上させるという手法を創出し実用化しました。

●AIと機械学習による変革

AIや機械学習技術の応用により、バイオ医薬品の生産工程の効率と安定性の向上を実現し、より高品質な製品開発に貢献しています。これ以外にも研究、製造、開発、マーケティング、安全性管理など様々な領域で活用検討を進めています。

●画像AIの活用

画像AIについては、がん分野での活用を検討し、新たな解析手法とともに解析の自動化を確立しました。

今後はがん種の特徴に応じた解析精度を高めるとともに、手法の高度化を図り、がん領域における研究開発を更に加速させます。これ以外にも様々な領域での活用検討を進めています。

●生成AIの活用

生成AIは新薬の発見、研究開発プロセスの効率化、治療の個別化などの様々な領域で活用が考えられます。この生成AIの社内活用を促進するため、ChatGPTと同等の機能を備えた生成AIによる質疑応答システムを開発し、国内外のグループ会社の従業員向けに運用し、Agileにバージョンアップを進めています。効果的な活用を広げるため専門チームによる利活用促進サイト開設、セミナー・勉強会・アイディエーションワークショップ開催などの継続的な活用支援体制を用意し、数千名の社員が活用しています。

●RPAやメタバースによる変革

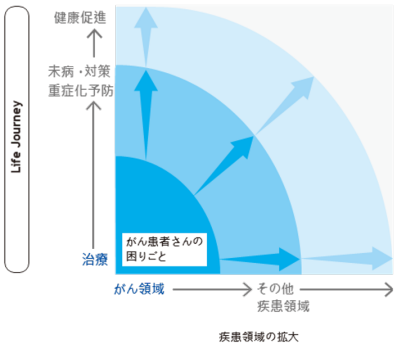
各業務部門において業務可視化(ヒアリング、ワークショップ、プロセスマイニング等)を実施した上で、RPA導入(可視化から連動してサポート、組織横断でのRPA化検討、RPA化業務範囲の拡大提案)を推進しており、14,000時間以上の業務改善効果が得られています。

メタバースは体験とアイディエーションワークショップをセットで実施し、得られたアイディアをベースにした活用を進めています。メタバース内定式、工場と研修施設のバーチャルツアーから始めグローバル全社員を対象としたイベントをメタバースで開催しました。

ガバナンス

第一三共株式会社では、グローバルコーポレート機能の1つとしてグローバルDXを設置しており、CEOとCOOの第一三共グループ経営戦略立案および経営の執行と円滑な推進管理をサポートしています。グローバルDXのヘッドであるChief Digital Transformation Officer（CDXO）は、実務執行責任者として、グローバルにデジタル戦略、ITおよびデータ利活用に関するグローバルガバナンスを強化しています。2024年からは、戦略立案から実装、サービス管理、ITガバナンスまでDX実現に必要な各機能をグローバル共通の組織として構築し、グローバルでの迅速かつ一貫性のある業務の推進体制を取っています。

第一三共のHaaSにおける提供価値の拡大イメージ



各種ソリューションから取得するデータを新規モダリティ / ソリューション開発に活用し「Life Journey」と「疾患領域」を拡げることによってトータルケアを実現

今後の展開

多様なデータや先進技術を活用し一人ひとりに寄り添った最適な健康・医療サービスを提供する”HaaS(Healthcare as a Service)”の実現を目指して、2023年にHaaS専任組織(HaaS企画部)を立ち上げました。健康領域及び医療領域の中に散在している健康・医療データを個人単位で突合して分析しセキュアな環境において多業種間で共有・利活用できる基盤「トータルケアプラットフォーム」と基盤の利活用によって生まれる新たな価値を個人に還元するエコシステム「トータルケアエコシステム」を構想し、その実現に向けた取り組みを当社がリードする多業種連携によって進めています。

委員コメント

企業価値貢献の取り組みは「既存深化」「新規変革」ともに競争力の源泉としてDXをとらえている。実現能力・情報発信も網羅的かつ具体的。本業である創薬事業でのDX推進は包括的に進められていることも見て取れる。DX実現能力は高く、DX人材の定義も明確。多彩な媒体を通じてステークホルダーへの開示が行われていることもグッドポイント。

株式会社ブリヂストン

ゴム製品 | 5108

DX銘柄2024
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。

戦略

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、長年現場で培った強い「リアル」としての匠の技と「デジタル」の融合によりイノベーションの加速を目指しています。リアル×デジタルプラットフォームにより、プレミアムタイヤ事業の強みを活かしたソリューション事業を拡大し、断トツ商品、リアルとデジタルで提供するソリューション、デジタルデータの活用を通じて、ブリヂストン流のモビリティエコシステムの構築を図ります。特に生産財系BtoBソリューションは、断トツ商品の価値を増幅させ、社会価値、顧客価値を創造するモビリティテック事業として「戦略事業化」します。トラック・バス系、鉱山、航空の3つのソリューションを軸に強化し、お客様・パートナーとの信頼をベースに、強いリアルとデジタルの融合を駆使した独自のアルゴリズムを構築することで、タイヤ摩耗予測をベースに、耐久予測ソリューションへの進化に挑戦していきます。

当社は、タイヤデータやモビリティデータを活用して、タイヤを安全に、長く、上手く、効率的にお使いいただくソリューションをご提案し、お客様のオペレーションの生産性向上・経済価値の最大化に貢献するとともに、資源生産性やCO_2排出量削減など、サステナビリティにも寄与していきます。

組織づくり・人材・企業文化

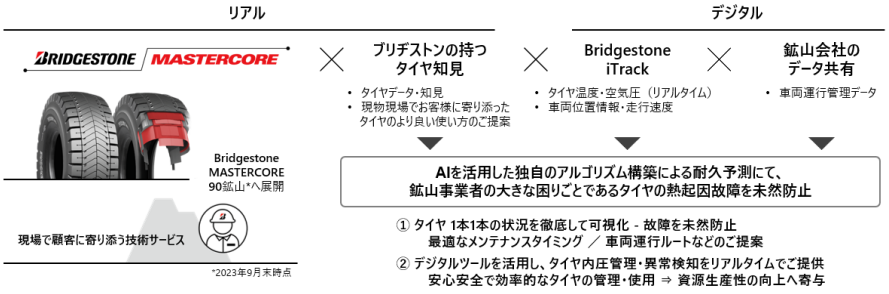
当社は、モビリティ成熟市場である欧米でのソリューション組織を統合し、ソリューション事業運営の主体となる「Bridgestone Mobility Solutions」を設立。オペレーションの統合・効率化、カスタマーフォーカスを強化し、デジタルによるビジネスモデルの変革たるソリューション事業拡大へ向けたアジャイルな実行体制を構築しました。

人財育成面においては、社内での各種研修(データサイエンティスト育成研修、「デジタル100日研修」、新入社員研修時のDX研修)の実施や、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人財強化を図っています。

また、当社流のHRX(Human Resource Transformation)によりDX促進のための組織カルチャー変革を推進し、DXの重要性の周知、企業文化の醸成に寄与しております。

デジタル技術活用環境の整備

当社は、マイクロソフトおよびアマゾンとのグローバルレベルの協業を開始しました。マイクロソフトとはタイヤセントリックソリューションにおいてデータを活用した、リトレッドやタイヤの摩耗・耐久予測などのタイヤデータビジネスやデジタルソリューションの強化を、アマゾンとは、小売りサービスソリューション、モビリティソリューションでの顧客経験価値の向上を目指した協業を推進していきます。当社独自のリアル×デジタルプラットフォームと両社のクラウドプラットフォームを連携させ、お客様との信頼関係に基づき、タイヤデータやモビリティデータを活用することでデータの価値を増幅し、新たな価値を創造、競争優位を獲得します。



株式会社ブリヂストン

DXの取組内容と その成果・重要な成果指標

チリ銅鉱山におけるタイヤ耐久予測による新ソリューション

ブリヂストンは、新たなプレミアムとする鉱山車両用タイヤ「Bridgestone MASTERCORE」を軸に、強いリアルとデジタルを組み合わせて、鉱山オペレーションの最適化へ貢献する鉱山ソリューションの展開に取り組んでいます。本サービスでは、新たな鉱山ソリューションの挑戦活動として、現物現場で培ってきたタイヤに関する膨大な経験・知見とAIなどデジタルの融合を駆使した独自のアルゴリズム構築を軸に、従来のタイヤ摩耗予測を強化し耐久予測へソリューションを進化させています。鉱山事業者の大きな困りごとであるタイヤの熱起因故障を未然防止するため、お客様との信頼をベースに鉱山車両情報も共有頂きながら、鉱山車両向け次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」から取得できるタイヤの温度や空気圧、車両位置情報や走行速度などのデータやタイヤ装着履歴をもとに、AIを活用した独自のアルゴリズムによるタイヤ耐久を予測し、最適なタイヤメンテナンスタイミング、車両運行ルートをご提案します。これにより、タイヤにかかるコスト削減や、車両のダウンタイム削減といった鉱山オペレーションの生産性、経済価値の最大化へ貢献していきます。また、タイヤを安全に長く使用いただくことでタイヤ使用本数を削減でき、資源生産性の向上によるサステナビリティへの貢献も実現します。

ニュースリリース：

https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/pdf/2023110901.pdf

ガバナンス

当社は、経営ビジョン・ビジネスモデルに記載したビジョンの実現に向け中長期事業戦略に沿った経営を進めており、その一環としてガバナンス体制の整備、内部統制のより一層の強化によるガバナンス体制の向上に継続的に取り組んでおります。

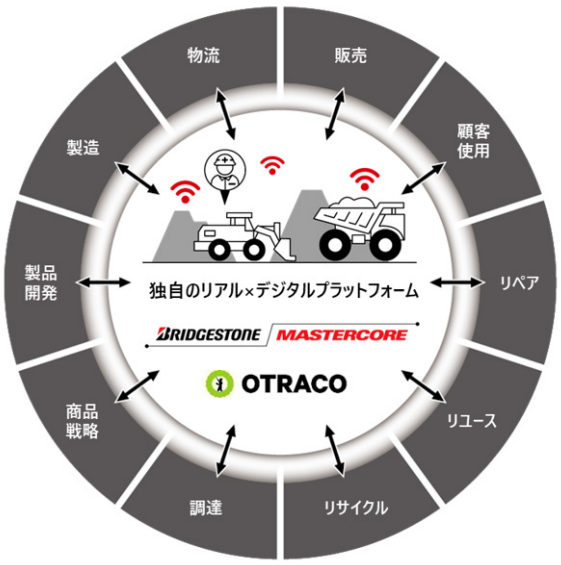
また、当社は、このガバナンス体制整備の取り組みが正しい方向に進んでいることを検証するツールとして、コーポレートガバナンス・コードを活用しており、同コードが定める基本原則・原則・補充原則の全てを実施すると共に、各原則全てに対する当社の取り組みや方針について、コーポレートガバナンス・コードに関するレポートとして、取締役会諮問委員会であるガバナンス委員会が内容を審議、答申し、取締役会で決定した内容を、当社Webサイトにて開示しています。

今後の展開

当社は、2000年代からマテリアルインフォマティクスや、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「EXAMATION」の導入など、徐々にデジタル力をモノづくりへ取り入れてきました。これらを更に進化させるとともに、AIを活用した独自のアルゴリズムの構築によるソリューションの提供など、社会、顧客価値を創造するDXも進めています。

DXを支えるデジタル人財は、26年にグローバルで2,000人レベルを計画。

より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確にをコンセプトとして、当社のこれまで培ってきた現場力などの強いリアルに、デジタル力を融合させた価値創造と生産性向上を支えるデジタルトランスフォーメーションも進化させていきます。



委員コメント

企業価値貢献の取り組みは、特に「既存深化」の内容がモノヅクリにおける同社の「地肩の強さ」を示すDXの好例。「新規変革」も競争力の源泉としてDXをとらえている印象が強い。デジタル基盤を備えてそれを活用する人材育成や産学連携も進められている。経営基盤としてDXが活用されビジネスの変革が進められている点は高く評価できる。タイヤ売り切りのサービスから「価値」を売るソリューション事業への展開が進んでいる。

AGC株式会社

ガラス・土石製品 | 5201

DX銘柄2024
Digital Transformation

価値創造DXの推進

経営ビジョン・ビジネスモデル

AGCはグループビジョン“Look Beyond”のもと、「私たちの使命」として「AGC、いつも世界の大事な一部」を掲げ、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 plus2.0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、AGCグループはコーポレート・トランスフォーメーションを加速していきます。

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」を主要戦略に掲げています。DXをコーポレート・トランスフォーメーションの梃子と位置付け、社会的価値の創出を通じて経済的価値を追求し、企業価値の向上のスパイラルをデジタル技術を活用して加速していく価値創造DXを実現していきます。この価値創造DXの主要な取り組み領域として、

【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こと

【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こと

【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こと

を設定し、AGCグループの強みであるモノづくりの力とデジタル技術を融合して取り組んでいきます。

組織づくり・人材・企業文化

2023年にデジタル戦略の立案/支援/人財育成を担う組織として、デジタル・イノベーション推進部を新設しました。こうした全社的なDX推進体制の強化に加え、更にDXの取り組みを加速し、グローバルな事業戦略と紐づいたDXを構想、実装していくため、各カンパニー、主要コーポレート部門にもDX推進組織を整備し、ハイブリッドなDX推進体制を構築しています。「価値創造のDX」の加速に欠かせないデジタル人財の育成については、担当業務の知識とデジタルスキルの両方を併せ持つ「二刀流人財」の育成を軸に取り組んでおり、従業員それぞれの職務に応じた多層的な育成カリキュラムを独自に構築して進めています。 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し、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。

デジタル技術活用環境の整備

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。こうしたITインフラは多層のセキュリティ基盤の上に構築することでセキュアな環境の下で安心して活用できるようにしています。

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マテリアルズ・インフォマティクス(MI)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、当社の標準基盤システム、ツールとして提供することで、データドリブンな研究開発を推進しています。生成AIの活用にも積極的に着手し、セキュアなChatGPTの活用基盤「ChatAGC」を2023年6月に本格運用を開始しています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

【データサイエンスによる新規素材開発】

AGCグループでは、データサイエンスとシミュレーション技術を活用した素材開発を行い、お客様や市場のニーズに応じて素材開発のリードタイムを大幅に短縮し、環境対応型の新製品を創出しています。その1つの取り組みとして、ディスプレイデバイス向けの反射防止ドライコートフィルムがあります。この反射防止フィルムは複層構造を持ち、各層が相互に作用して製品の反射特性が決定されます。そのため、理

ＡＧＣ株式会社

論的アプローチだけでは最適条件の推定が困難でした。また、膜厚を決定する製造条件の組み合わせは膨大な数にのぼり、全ての条件を実験で性能を確認することは現実的ではありませんでした。そこで、当社は革新的なデータ駆動型アプローチと機械学習アルゴリズムを活用し、開発から量産までの一連のプロセスに適用することで、高いコントラストと均一な反射を持つ高品質な製品を安定して量産できる条件を確立し、早期の市場投入を実現しました。

(https://agc-electronics.com/en/specialty-glass/products/smoke-ar-film)

【びんガラス製造窯のライフサイクルサポートサービス】

当社のグループ会社であるＡＧＣセラミックスは耐火材の販売、耐火材を使用したガラス溶解窯の設計エンジニアリングサービス事業をグローバルに展開しています。ガラス溶解窯は長期間にわたり高温下で連続運転され、熱による炉材の損耗などの経年劣化が生じます。このような状況において、長期間安定した性能を発揮するためには、経年劣化などの状態に合わせた最適な操業管理が重要となります。

当社は、膨大なデータを高速に処理・解析するソフトウェア「PLEASURE® プレジャー」を用いて、お客様の溶解窯を遠隔で監視・解析するサービスを提供します。このソフトウェアにより膨大な数値データや画像データを瞬時に閲覧、解析する事ができ、トラブルの早期発見やCO_2削減などの操業最適化を支援します。当社が保有する耐火材やエンジニアリングに関する幅広いノウハウと、PLEASURE®により取得したデータを組み合わせることで、お客様の幅広いニーズに的確に対応していくソリューションサービスを実現します。

ガバナンス

当社の経営方針・経営計画とそれに基づくDX推進の方針についてのメッセージを経営トップが統合レポートにて発信しています。

(https://www.agc.com/company/agc_report/index.html)

加えて、中期経営計画AGC plus-2026に主要戦略の１つに掲げた「価値創造DXの推進」について、その戦略の方針について当社コーポレートサイトにて発信しています。

(https://www.agc.com/company/strategy/plan/index.html)

今後の展開

AGCグループは2021年に策定した中期経営計画AGC plus-2023において「DXの加速による競争力の強化」を戦略の１つに掲げ、モノづくりや研究開発を始めとして、営業や物流、職能業務などに幅広くその活動を展開してきました。2024年に策定した新中期経営計画AGC plus-2026においても「価値創造DXの推進」を主要戦略の１つに設定し、引き続きDXを「コーポレート・トランスフォーメーションの梃子」と位置付け、AGCグループの強みであるモノづくりの力とデジタル技術を融合してお客様や社会への新たな価値創出に取り組んでいきます。

委員コメント

人材育成は、レベルを問わずかなり手厚く行われている。組織間を跨る人的ネットワーク構築活動にも好感が持てる。高い素材製造技術とデジタルの開発能力との協業で新たな価値を創造できる体制は整っている。これらの取り組みによる高収益ビジネスをいかに作り上げるか、ビジネスポートフォリオの選択と集中が課題であろう。期待している。



JFEホールディングス株式会社

鉄鋼 | 5411

DX銘柄2024
Digital Transformation

DX戦略の推進によって、新たな価値を創造し、社会の持続的発展に貢献します

経営ビジョン・ビジネスモデル

JFEホールディングスでは、現在推進中の「第7次中期経営計画」において、「DX戦略」を創立以来最大の変革の成否を左右する重要戦略の1つとして位置付けています。グループが有する技術力を最大限に活かしながらDX戦略をグループ一体となって推進し、中長期的な企業価値向上を実現するとともに、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のための新たな付加価値の提供につなげていきます。

戦略

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。これらの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。当社のDX戦略では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、社会課題解決につながる様々な取り組みを行っています。

また、高度化するサイバー攻撃や情報漏洩リスクへの対策は、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。セキュリティ対策とセキュリティガバナンス強化は、DX戦略の推進と両輪をなす活動であり、2016年に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・人材・企業文化

JFEスチールにおけるDXの主軸は「積極的データ活用（データドリブン）による競争優位を獲得する」ことです。蓄積された高級鋼製造ノウハウ、老朽設備への対策や予知・予兆に関わるデータなどは競争力の源泉と位置付けることができ「データの高度活用」は重要な戦略的テーマの1つです。これに「IT構造改革の断行」「ITリスク管理強化」を加えた3つをDX推進を支える柱とし、これを更に加速していくため2024年4月に「DX戦略本部」を新設、デジタル領域という大きな枠組みで中長期的の戦略の策定、進化スピードの速いDX技術を取り入れた開発、それらの全社展開およびDX人材の育成を一体となって推進していく体制を構築しました。

DX人材育成においては体系の整備と育成の仕組みの更なる充実にも取り組んでおり、社内報でのDXに関する社長メッセージ連載やDX技術活用の全社横断的な論文発表会とそれの社長による表彰、当社課題に対するPoCの実施、RPA・ローコード市民開発の貢献度に応じた社員バッジ付与等、様々な媒体や方法を活用してDXに対する意識を高めると共に、企業文化醸成のための活動を行っています。

デジタル技術活用環境の整備

JFEエンジニアリングでは、「既存ビジネスの変革」「新規ビジネスの創出」「革新的な生産性向上」を実現する上で必要な施策の1つとして、旧来より「デジタル基盤整備」の充実に取り組んでいます。

［GRC（Global Remote Center）］（図1）

GRCは、当社が納めた国内外プラントの遠隔操業・保守の統括拠点として2018年に横浜本社内に開設されました。国内外88ヵ所（2024年3月末現在）の各種プラントの操業・運転データを収集・解析し、遠隔監視・操業支援・保守サービスを提供しています。現場運転員の高齢化や労働力人口が減少する中、GRCは、遠隔からの運転支援や技術支援により、プラント操業の省人化を実現するとともに、安定操業に貢献しています。

［Pla'cello®（プラッチェロ）］

Pla'cello®はITやデータサイエンスの高度な知識がない利用者でもデータの加工・可視化・ダッシュボード作成・システム化を直感的に行うことができるデータ解析プラットフォームです。2024年3月現在、社内の利用者は約2,200名に達し、プラントの異常予兆検知など様々な局面で利用されています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

［JFEスチール］

2023年5月に基幹製鉄所の1つである西日本製鉄所・倉敷地区の基幹システム形鋼品種領域のオープン環境への完全移行が完了しました。3基の高炉を持ち24時間連続で操業を続ける大規模製鉄所であり、かつ富士通社製の国産メインフレームのシステムリフレッシュの完了は当社として初めてです。現在、全社システムの完全オープン化に向けて推進中です。また、CPS（Cyber Physical System）（図2）のコア技術であるデジタルツインをコークス炉設計に活用し、炉内の空気量を部分的に制御する機構の有効性を確認、西日本製鉄所の新設備で従来比で燃料使用量約5%、CO_2排

JFEホールディングス株式会社

DX銘柄2024 Digital Transformation

出量6,600t/年の削減を達成しました。また、独自開発した冷却機構を自走式ロボットに組込み、高温環境下での集塵作業を自動化しました。

［JFEエンジニアリング］

DX サービス「RODAS®」は、ボイラ発電プラント向けに開発したビッグデータ活用技術のパッケージサービスです。ビッグデータの収集・可視化・分析・機械学習を一気通貫で行うプラットフォーム「Pla'cello®」の機能を活かし、プラント運転の膨大なデータの管理・分析機能を持つほか、遠隔サポートによるトラブル起因の発電出力低下回数の削減や、AIを用いた最適燃焼制御による所内動力削減など、プラントの安定的かつ高効率な運営を支援するものであり、すでに5施設で利用頂いています。本サービスは、2022年度 省エネ大賞の製品・ビジネスモデル部門最高位である「経済産業大臣賞」を受賞しました。

［JFE商事］

AI活用の可能性がある業務課題を抱えている社内組織とタイアップし、機械学習（AI）のPoCを実施しています。具体的には商品市況予測や信用格付予測といった数値活用に着眼した業務を対象として取り組んでいます。一方、生成AIについては一部社員のトライアル活用により社内事例を蓄積の上、全社導入に向けた準備を進めています。

また、グループ会社であるJFE商事エレクトロニクスでは、物流2024年問題の解消とCO_2排出量削減への貢献を目指し、専用GPS端末を用いた情報（位置・温度・衝撃等）の「見える化」により、トラック・トレーラーの「運用効率化」と「作業時間改善」に寄与する物流トラッキングソリューションサービスの提供を開始します。（図3）

ガバナンス

当社グループのコーポレートガバナンスの枠組みにはグループのデジタルガバナンス機構やセキュリティ機構が組み込まれています。DX関連ステアリング会議には社長を含む経営幹部が出席し、DX戦略の中核となる案件審議を四半期ごとに行っています。さらに、社外広報物や社内イントラを通じて経営幹部自ら情報発信に努めるなど、グループ各社のDX進捗に応じた取り組みが行われています。

今後の展開

［JFEスチール］

DXを積極的に推進することで、革新的な生産性向上および安定操業の実現を目指しています。今後とも、製造現場における技能伝承や働き方改革をはじめとするあらゆる分野の課題を、DXを通じて解決していくことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

［JFEエンジニアリング］

当社は、2023年9月より社内向けの文章生成AIサービスを導入しました。今後、このサービスを様々な業務に適用し、更にデータ解析プラットフォームPla'cello®などの社内システムとの連携を推進します。データとAIを活用して業務の改善と効率化を促進し、DXを加速させてまいります。

［JFE商事］

デジタル技術を活用した社内の業務効率化と業務改革を推進すると共に、JFE商事エレクトロニクスによるお客様貢献等への取り組みにより、グループ全体のDX推進力を高め、企業価値の向上を目指してまいります。

委員コメント

システム刷新は方針が明確で着々と進めている。CO2排出削減、廃棄物処理プラントのデジタルツインも推進。自社での実践をソリューションとして外販する取り組みは評価できる。組織や人材育成の面でも先導的である。これまでに培った技術力とDX実現能力を持って既存ビジネスの深化を進めている。業態変革・新規ビジネスモデルの準備も着々と進められているところ（一部は既にスタート）であり、更なる発展・成果を期待したい。

図1



図2

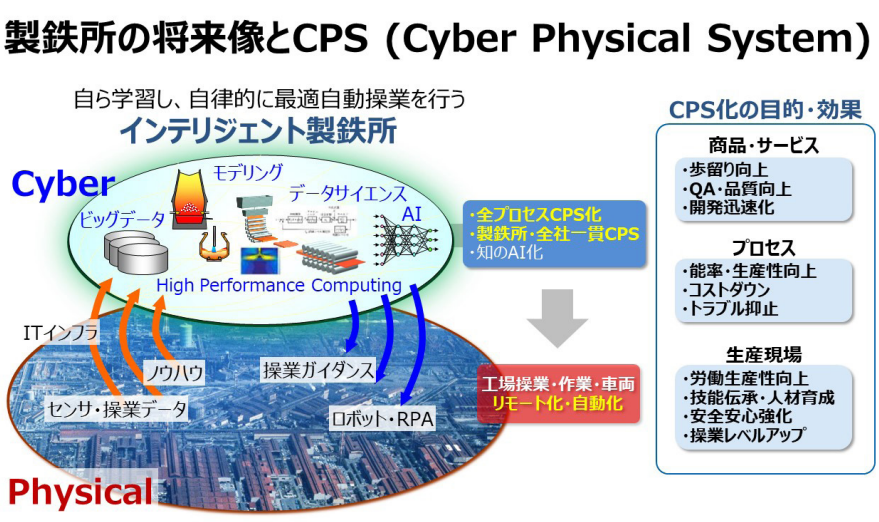
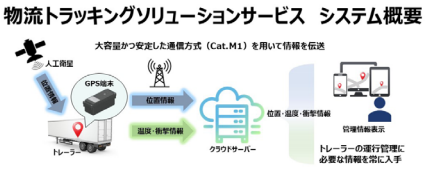


図3



ダイキン工業株式会社

機械 | 6367

DX銘柄2024
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、快適性を保ったエネルギー消費量の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、2024 年３月期から2026 年３月期までの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。

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を図っていきます。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・人材・企業文化

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AI 技術の活用法を習得します。2023 年３月までに390 人が卒業し、部門に配属されています。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。

※専門性を有し、考え実行し、関係者を巻き込んでいくことができ、デジタル技術、AI技術を駆使できるイノベータ人材

デジタル技術活用環境の整備

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。

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、マルチクラウドのPaaS環境や、社内データが活用できる生成AI環境、大規模なデータセットに対する解析・シミュレーションを可能とするスーパーコンピューターの利用環境などを全社標準基盤として整備しています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

社会活動を支える重要インフラである業務用空調機は、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による環境負荷のさらなる低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。こうした中、空調には部屋、スペース、設備などの使用状況に応じた柔軟かつ効率的で手間のかからない運用・制御がこれまで以上に必要とされています。

当社では、ビルや商業施設、病院などへの空調機の導入から、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ています。市場ごとの異なるニーズに対応した新規メニューを提供しながら、数十万台規模の接続を目指しています。

2050 年までにカーボンニュートラルを目指す政府の宣言や、自治体によるゼロカーボンシティ宣言など、カーボンニュートラルに向けた関心が高まる中、空調機は建

ダイキン工業株式会社

物の消費電力の約45%を占めており、大きな責任があります。

「快適性」と「エネルギー削減」の両立、再エネ比率が高まる中、空調デマンドレスポンスによる需給調整への貢献は空調専業メーカーだからこそ実現できると考えています。複数の建物や施設をAIやIoTを活用して一括制御することで、地域全体で「快適性の確保」、「CO2排出量の削減」、「電力コストの削減」、「電力の安定化」を実現する脱炭素メニューとして広域エネルギーマネジメントサービスを開始します(図2)。

ガバナンス

5年ごとに策定する戦略経営計画「FUSION」は策定時にテーマごとのアクションプランや投資計画を具体化し、その進捗については本社のDX推進組織が進捗を把握し、改善策を提案する体制をとっています。また計画より遅れている場合や、事業環境に大きな変化があった場合は、全社プロジェクトとして体制を強化し、確実な実行・成果の刈り取りにつなげています。

今後の展開

今後もデジタル技術を活用し、故障予知やエネルギー消費の最適化によるカーボンニュートラル実現に貢献するとともに、お客様ともつながり続け、多様化するニーズに対応していきます。

また、DX加速に向けて必要となる人材育成について、全社員向けのリテラシー講座や、専門性に合わせた講座拡充を継続的に行うと共に、日本だけでなく海外拠点へも人材輩出を行い、グローバルでの事業貢献に繋げるステージへ移行していきます。

委員コメント

戦略経営計画「FUSION25」の仕上げとして、業務用ソリューション、低温ソリューションに住宅用ソリューションを追加している。また、機器の単体売りから空調・換気・空気清浄機システム販売への転換を志向している。機器をつなぐ取り組みは省エネや保守など多くの分野でのメリットが大きく、さらに取り組みを進めることで新たなビジネス展開が期待できると考える。カーボンニュートラルへの取り組みと共にDXにもさらに力を入れて頂きたい。

図1

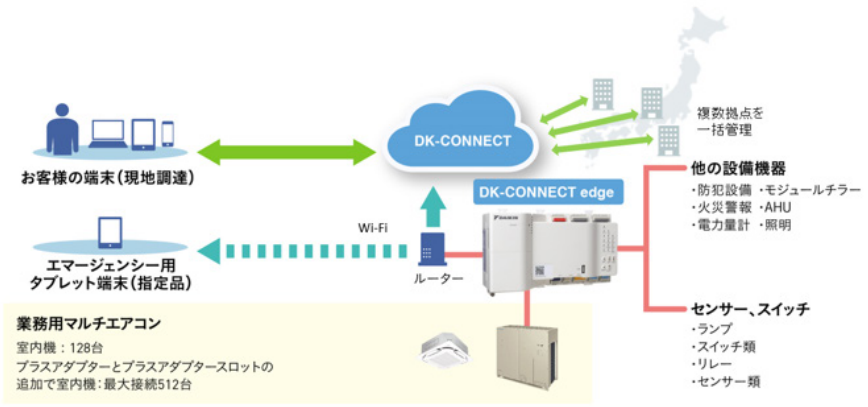
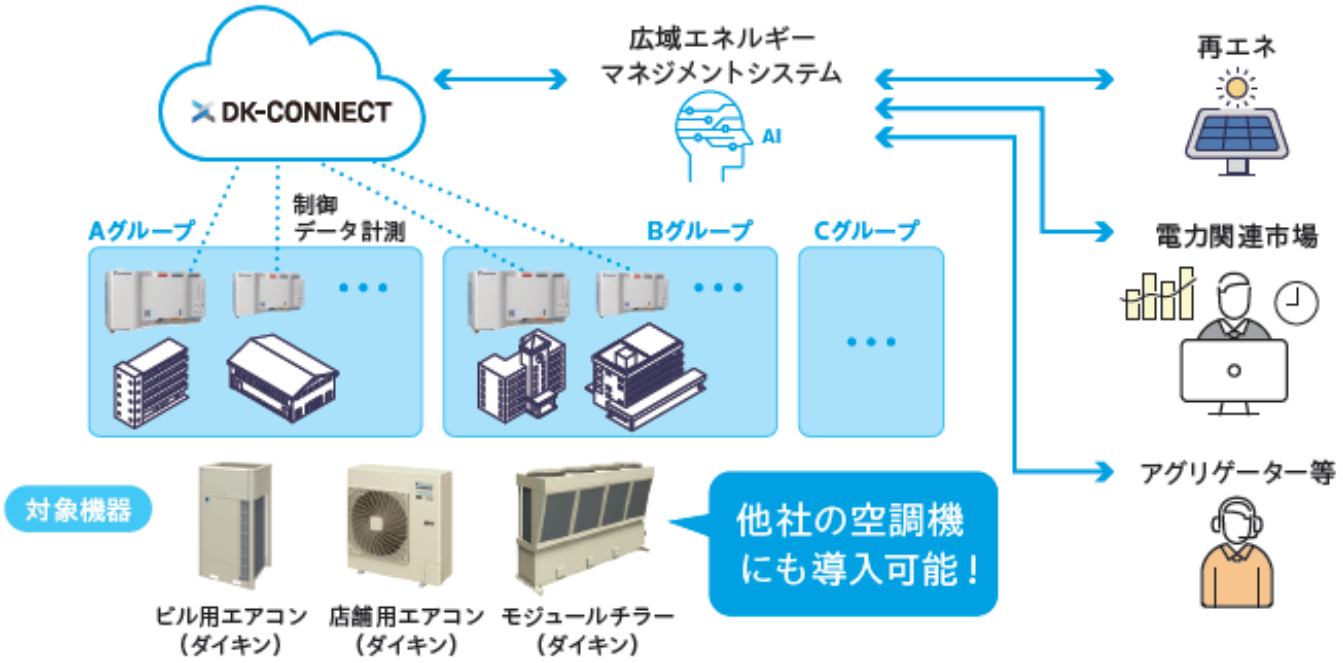


図2



オムロン株式会社

電子機器 | 6645

DX銘柄2024
Digital Transformation

データソリューションを基軸とした ソーシャルニーズ創造へのトランスフォーム

経営ビジョン・ビジネスモデル

オムロンは、自社の存在意義と、2030年に向けて変化する社会を見据え、長期ビジョン「Shaping The Future 2030（略称SF2030）」をスタート。SF2030には、グループ全社員がコア技術「センシング＆コントロール+Think」を軸に、企業理念を実践し持続可能な社会をステークホルダーと共に創っていくという思いを込めています。近未来を予測し、ソーシャルニーズを感知・発掘し、オートメーションで新たな価値を創造する。私たちはこれを“ソーシャルニーズの創造”とよび、創業以来この実践を通じて、よりよい社会づくりに貢献してきました。持続可能な社会づくりへの貢献は、オムロンの存在意義そのものです。

戦略

オムロンは、長期ビジョンSF2030で捉えるべき社会的課題を「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」の3つに定めました。この3つの社会的課題は、社会に与えるインパクトが大きく、オムロンの強みであるオートメーション、そして顧客資産や事業資産を活かす観点から設定しています。3つの社会的課題の解決に貢献する社会価値の創出に向け、オムロンは今後10年間で、私たちの価値のつくり方を、「“モノ”から“モノとサービス”」に進化させ、モノと社会が抱える本質的課題を解決するサービスの組み合わせによる価値の実現を目指します。また、自社のリソースにこだわらずパートナーと共創することで、実行スピードと実現可能性を高めていきます。

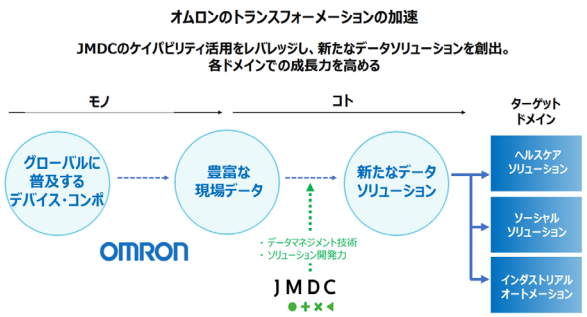
モノ＋サービスでの価値の実現、また、パートナーとの共創を加速すべく、そのベースとなるデータプラットフォームの構築を目的に23年10月にJMDC社の連結子会社化を実施しました。JMDC社は、レセプト・健診データ等を用いた「ヘルスビッグデータ」を核に、国内唯一無二の医療データプラットフォームの構築により、多様なソリューションサービスを提供しています。オムロンは、「ヘルスデータプラットフォーム」を通じた健康増進・重症化予防サービスのビジネスモデルの構築に加え、社会システム事業や制御機器事業においても、データを活用したソリューション開発と社会実装を推進していきます。

組織づくり・人材・企業文化

オムロンでは、人財戦略ビジョンを「会社と社員が、“よりよい社会をつくる”という企業理念に共鳴し、互いに選び合い、ともに成長し続ける」とし、その実現の鍵を「ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）」と置いています。DX人財の採用においては、求める人材像を「データアナリティクスやビッグデータ活用、ビジネスへのAI実装などのデータ活用の方向性も構想しながら、グローバル全体におけるデータ構造を設計できる人物」などと明示し、各部門で積極的に中途採用を実施してきました。他、副業人財の受入や、研究開発・新製品開発の領域にて、秀でた高い専門スキルを保有する発達障がいなどの「異能人財」の募集も開始。様々な専門性を持つ社外の多様なプロフェッショナル人財とオムロン社員とのコラボレーションにより、社会的課題を解決する新たな価値提供を次々と生み出せる組織づくりを進めています。

デジタル技術活用環境の整備

オムロンでは、前述の「戦略」で示した通り「データ活用」のプラットフォーム構築の他、「人財」「ITシステム」のプラットフォームにおいてもDXに取り組むことで、「データドリブンの企業運営」の実現に取り組んでいます。「人財」では、デジタル技術を駆使し新たな価値を創出するDX人財を育成に取り組んでいます。取り組みの1つとして、約3万人いるグローバル全社員を対象にデータ分析などの基礎を学ぶプログラムをスタートしています。「ITシステム」では変化対応力の高い効率的なコーポレートITシステム（CSPJ）の構築にグローバルで取り組んでいます。具体的には戦略とITシステムの両面で全社的なシステム刷新を実行しています。FY30までのロードマップを策定し、経営管理・会計ガバ



オムロン株式会社

ナンス・バリューチェーン・ITシステム・コードマスタにおいて戦略的に環境整備を進めています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

①制御機器事業　現場データ活用サービス「i-BELT」

【概要】

「i-BELT」は、ファクトリーオートメーションの現場で培ったオムロンの改善ノウハウや技術と、顧客が保有している知見をかけ合わせ、共創により製造現場の革新を支援するサービスです。製造現場のデータを収集し、見える化・分析、その結果を制御に反映して改善支援までを一気通貫で提供します。

【成果】

「i-BELT」では、グローバルの顧客へサービスを提供しています。FY23 までの採用顧客数は約200社で、FY21 までの約30社から6倍程度に伸長。顧客の現場での改善定着と継続進化に向けたワークショップなどの支援を実施し、「i-BELT」の一気通貫ソリューションとしての価値をお客様から高く評価いただいています。

②データソリューションを基軸としたソーシャルニーズ創造へのトランスフォーム

【概要】

オムロンは、ビジネスモデル変革を加速するため、JMDC社を連結子会社化し、社長CEO直轄部門としてデータソリューション事業本部（DSB）を立ち上げました。各事業部でデータビジネスを推進する人財を当本部に集約し、JMDC社との共創体制を構築しています。各ドメインで普及させてきた様々なデバイスやコンポーネントから収集される大量の現場データを、JMDC社の「ヘルスケアデータアセット」「データマネジメント力」「ソリューション開発力」によって価値に変え、データソリューションの開発を加速していきます。

【成果】

データソリューション事業本部の事業の一つであるコーポレートヘルス事業では、経営に大きな損失を与える従業員の疾患領域を中心に予防ソリューションの開発を進めています。例えば高血圧重症化予防事業では、今年6月から国内のオムロングループを対象に効果検証を開始。健康診断の結果から重症化ハイリスク者を抽出し、会社から声をかけて高血圧改善プログラムの参加者を募りました。3か月間のプログラムを実施した結果、参加者の多くが降圧の目標を達成。治療放置群に早い段階で働きかけることで、高血圧由来の脳・心血管の重症疾患の発症を未然に防ぐことができると考えています。DSBはFY27までに、JMDC社売上含む売上高1,000億円以上を目指します。

ガバナンス

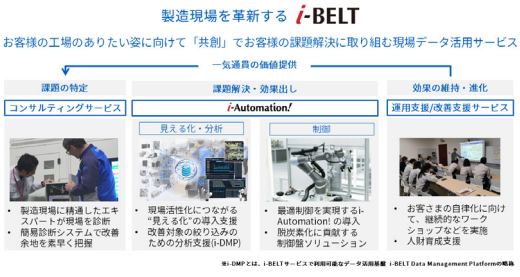
DXに関わるガバナンス体制についても、執行側と監督側の両方でガバナンスを担保しています。執行側では、CEOとDX推進責任者との四半期ごとの会議体や、DXに関わるプロジェクト進捗確認などの定期的な対話が図られており、経営会議で毎月審議されています。監督側である取締役会では、計14回の取締役会が開催（FY22）され、長期ビジョンならびにサステナビリティ重要課題に基づき期初に定めた重点テーマを毎回の議題としました。事業ならびに企業運営のDXはグループ重点戦略として、重点テーマ「長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング」にて進捗管理・軌道修正の議論がなされています。

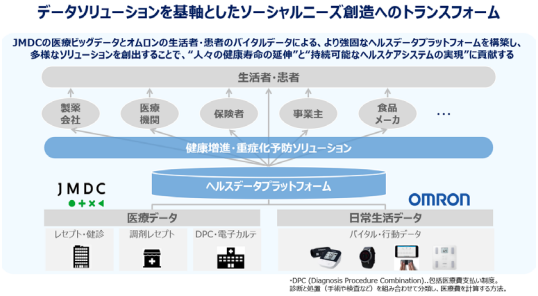
今後の展開

長期ビジョンSF2030の実現ならびに企業価値最大化には、ビジネスモデル・企業運営の変革が必要不可欠です。ビジネスモデル変革では、コーポレートヘルス事業だけでなく、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業でのソリューション開発を継続的に推進します。企業運営の変革では、取り組みのひとつとして、全社で生成AIを日常的に利用している近未来の実現に向け、その課題を明らかにし、全社員が安心して利用できるAI環境の整備を進める「生成AI活用推進プロジェクト」がスタート。自社と業務の変革に「Will」を持つ100名以上の社員が部門間の垣根を超えて参加し、全24テーマによる活用検証が実施されました。引き続き、事業変革と業務効率の両面から、DX推進による企業価値向上に取り組んでいきます。

委員コメント

現場データ活用サービス「i-BELT」の取り組みは理解しやすくかつユニーク。i-BELTを中心としたDX推進のストーリーが明確であり、具体事例を交えた説明は説得的。年間600件以上の海外含む機関投資家との面談など、双方向のコミュニケーションを重視している姿勢もグッドポイント。社会のデジタル化と深いかかわりをもつコア事業をさらに強化するために、データ活用を重視した経営・事業の運営、サービスの拡充および企業買収などを積極的に行っている。グローバルを視野に入れた環境整備や人材育成を行っており、全世界的な社会課題の解決に貢献することが期待される。





YOKOGAWA ◆ 横河電機株式会社

電気機器 | 6841

DX銘柄2024
Digital Transformation

System of Systemsの実現を通して、お客様のESG経営に貢献していきます

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社は長期経営構想において、「YOKOGAWAは、自律と共生によって持続的な価値を創造し、社会課題の解決をリードしていきます。」をビジョンとして定めています。その実現に向けて、当社は、「IA2IA (Industrial Automation to Industrial Autonomy)」 や「Smart Manufacturing」のアプローチで、戦略的なコンサルティングとシームレスなインテグレーションによって、複数のシステムが有機的に接続する「System of Systems (SoS)」が進む世界をリードする信頼されるパートナーになることを目指しており、エネルギー&サステナビリティ、マテリアル、ライフの3つの事業領域を中心に、ITとOT(Operation Technology)が統合されたソリューション・サービス事業を展開しています。

戦略

当社の戦略は、社会共通の課題解決を通じて持続的な成長を目指すことに焦点を当てています。2021年度からスタートした前中期経営計画「Accelerate Growth 2023」では、社会共通課題を軸とした事業構造を確立し、社会や環境への貢献を拡大しながら成長を目指してきており、以下の4つの軸で変革を進めて来ました。

1.IA2IA/Smart manufacturingの実行と存在価値の変革: IA2IAの構想の実行フェーズへの移行、Smart manufacturingによるソリューションの提供範囲の拡大

2.業種対応力の強化と非業種依存のビジネス拡大: 総合エネルギー企業にシフトするお客様への新たな価値の提供、他業種・非業種依存のビジネスの拡大

3.収益性の確保と健全な成長: 大規模プロジェクトのナレッジ集約と効率化、高い価値を生む製品群へのリソース集中、ソフトウェアやエンジニアリングの領域での利益確保

4.社内オペレーション最適化とマインドセットの変革: 戦略立案機能の強化、挑戦を奨励する企業文化や組織風土の醸成、Internal DXとビジネスモデル変革

経営指標の目標としては、受注高成長8-10%/年、売上高成長4-6%/年、ROS 10% (FY23)等でした。

組織づくり・人材・企業文化

当社は、社会共通価値提供による成長を目指しています。その原動力は社員一人ひとりの成長です。前中期経営計画においては、社内オペレーション最適化とマインドセット変革を目指す人財戦略をグローバルに推進してきました。新事業、新分野に進出するためには、そこで必要とされる人財をグローバルレベルで迅速に確保することが鍵となります。人財の質と量を見える化し、採用、教育、適正配置を行い、採用やM&Aにより即戦力となる人財を確保するとともに、社員のマインドチェンジを促し、リスキルするための教育環境を強化しています。「グローバルHRトランスフォーメーションプログラム」により、人事制度・人事プロセス・人事データベースのグローバル統合を行い、人財適正配置の基盤を整備しました。加えて、人的資本である社員のケイパビリティとエンゲージメントを高める環境の実現に向け、Yokogawa Universityを核としたDXトレーニングの全社展開を強化し、人的資本経営を実践していきます。

デジタル技術活用環境の整備

当社の本格的なDX活動は、2018年4月にスタートし、社員の生産性向上を目的としたInternal DX、お客様に付加価値あるデジタルサービス提供を目的としたExternal DXの活動を推進してきました。最初の3年間で、インフラ・セキュリティ・アプリケーション・データ等のIT基盤のグローバル最適化を進め (DX 1.0)、前中期経営計画のもとでは、お客様・パートナー様・社員の3つの視点に立って、体験価値を向上させるグローバルプラットフォーム展開を進めてきました (DX 2.0)。一方、External DXにおいては、当社がOT分野で培ってきたノウハウを積極的にクラウドアプリケーション化し、モノ売りからコト売りへのビジネスモデル転換を進めています。既存アプリケーションのクラウド化・リカーリング化に加え、クラウドアプリケーション基盤であるYokogawa Cloud上で、IIoT・AI・サイバーセキュリティ等のクラウドサービスを強化してきています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

・SOE (System of Engagement) プログラムの取り組みについて

顧客管理プラットフォームの統合とグローバルな営業・マーケティング・サービスプロセスの標準化は、当社がお客様との長期的なパートナーシップを構築するために不可欠な取り組みです。お客様との取引前の段階から取引後のサポートに至るまでの

横河電機株式会社

一連のプロセスにおいて、お客様へ価値を提供する統合プラットフォームを実現することにより、お客様とのデジタル接点の強化を行い、お客様、パートナー、社員への総合的なエクスペリエンスの向上を目指しています。お客様のデータがセキュアにグループ全体で共有されるようになり、組織・会社の垣根を超えたグローバルコミュニケーションが生まれています。また、マーケティング活動を通じて得た情報から将来に向けた予測が見えるようになり、より効果的なお客様へのアプローチが実現できるようになりました。FY20比で、見込顧客・受注・売上の増加と業務効率化を目指していますが、FY22から既に効果が少しずつ出ている状況ですが、現在、効果の刈り取りに注力しています。また、顧客向けポータルサイトの登録利用者数をFY24に5万人以上を目標としていましたが、現時点で既に6万人以上のお客様にご利用頂いています。

・External DXビジネスの創出

当社が、従来の製造業から、OT/ITが統合されたワールドクラスのソリューション・サービスカンパニーに変革し、これまでの製品売り切り主体のビジネスモデルからクラウドを中心としたリカーリングビジネスモデルに転換し、当社のお客様である製造業の製造DX・製造SX(Sustainability Transformation)に貢献する事を指向しています。日本のデジタル競争力の弱さが事業リスクのひとつと考え、開発/販売はパートナーも含め海外での展開も強化しています。全受注高に対するDX関連受注比率をKPIとしてモニタリングしており、FY22実績で3.5%となっています。

ガバナンス

当社グループは、会社が健全かつ持続的に成長し、企業価値の最大化を実現するためには、コンプライアンスの徹底、リスクの適切な管理、株主をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話のための情報開示等も必須と考えています。こうした考え方からコーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組む基本方針として「YOKOGAWA コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。当社取締役会では、当社グループの事業に精通した取締役と、独立性の高い社外取締役による審議を通して、意思決定の迅速性と透明性を高めています。また、社外監査役を含む監査役による監査を通して、取締役の職務執行の適法性、合理性、意思決定プロセスの妥当性などを厳正に監視・検証し、経営に対する監査機能の充実を図っています。

今後の展開

Internal DXについては、前中期経営計画のもとで、お客様・パートナー様・社員の3つの視点に立って、体験価値を向上させるグローバルプラットフォーム導入を進めてきており、一部のプラットフォームを除いて、FY23中にほぼ導入が完了しました。今後は、これらプラットフォームの徹底活用を進めると共に、統合されたデータをもとに、AIを活用することで、飛躍的な生産性向上を目指します。

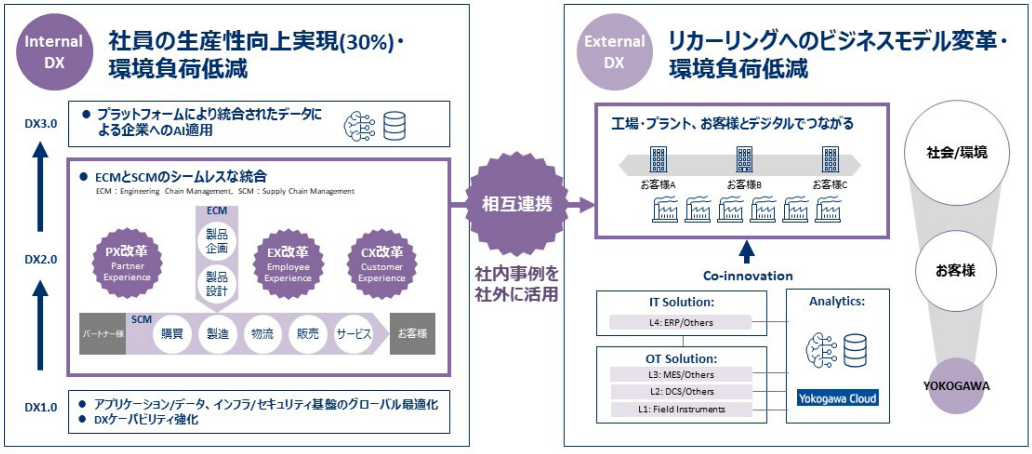
External DXについては、更なるExternal DXビジネス拡大を目指し、FY22に設立したDX戦略子会社「横河デジタル」を核に、DXサービスポートフォリオの拡充を進めながら、全受注高に対するDX関連受注比率の向上を目指します。

委員コメント

OTとITの融合を実現している企業として、同社のDX実現の方向性には興味深いものがある。具体事例を交えた、より詳細な情報提供があれば、より高い評価を得てもおかしくないと感じる。

OT領域とIT領域をつなぐソリューションを提供できる数少ないグローバル企業の1つして、その機会を的確にとらえビジネスと企業文化の変革に取り組んでいる。また、デジタルに向けた社内の変革と顧客向けの変革の両方を全社的に推進している。

DX戦略



株式会社アイシン

輸送用機器 | 7259

DX銘柄2024
Digital Transformation

”移動”に感動を、未来に笑顔を。

経営ビジョン・ビジネスモデル

アイシングループは、経営理念である「”移動”に感動を、未来に笑顔を。」の実現に向けて、社会課題の解決に貢献する商品・サービスの提供に取り組んでいます。安全・安心、快適なモビリティを創造し、誰もが安心して暮らせる社会のために、より良い環境づくりと持続可能な社会の実現をめざします。「アイシングループビジョン2030」では、大きく産業構造が変化する中でも持続的に成長していくため、電動化・BEV化、カーボンニュートラル、知能化を加速させていく姿を描き、モビリティ・エネルギー・人々の様々な“移動”を通じて、お客様の期待を超える新しい価値の創出に挑戦していきます。

戦略

「ソフトウェアファースト・DX」の推進により、重点経営課題である「電動化」「カーボンニュートラル」「知能化」への対応を加速し、ソフトウェアの開発力やAI(人工知能)といった技術力を磨いて新規事業を創出し、新たな価値の創造と社会課題の解決に取り組みます。(図1)

■ソフトウェアファースト

クラウド上にある市場データをAIを使って分析し、ソフトウェアへ反映することで、より良い製品への進化を加速させます。市場投入後も製品のアップデートを行うことで付加価値を継続的に高め、変化の激しい市場ニーズに応えていきます。また、ソフトウェアによって製品間をつなぎ統合的に制御することで、より高度でユーザビリティの高い機能を実現します。

■DX

AIなどの分析技術を活用し、ものづくりの現場をIoT技術によってサイバー空間に再現したCPIF（Cyber Physical Information Factory）コンセプトに基づいたITプラットフォーム、そして位置情報技術を活用して移動に関するあらゆるソフトウェア、サービス、ソリューションを迅速に提供可能なMSPF（Mobility Service Platform）の2つのプラットフォームを構築しています。これらのプラットフォーム上で広く社内外と連携し、継続的な改善や新たな付加価値のあるコンテンツを創造、提供していきます。

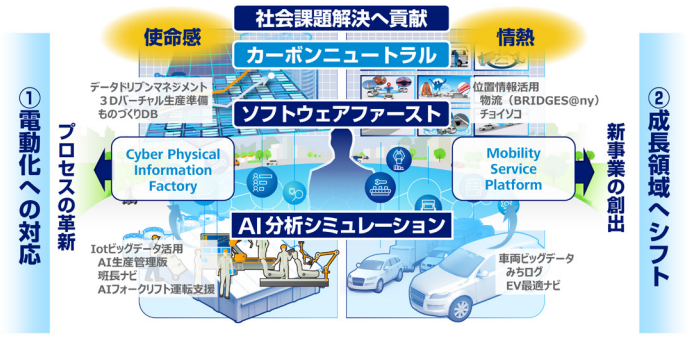
組織づくり・人材・企業文化

アイシングループのDXは、CSDO（Chief Software & Digital Officer）直轄組織であるDX戦略センターを中心に各部門が連携する体制で推進しており、すべてのDXテーマに対して投資合議会やデザインレビューを行うなど、全社横串視点で活動しています。人材育成では、一人ひとりがデジタル技術を正しく理解・活用し、自分の考えで新たな価値を創造できる人材になる「全員参加のDX」を基本方針としています。弊社独自の教育コンテンツである「DXビギナーズパッケージ教育」は約12,000人の従業員が受講しており、グループ会社にも順次展開しています。また、全国4拠点にラボを設けて専門人材を確保するなど、2025年までに中級AI人材を約1,400人とする目標を掲げ、AI関連の教育に年間2億円以上を投資しています。産学連携にも取り組んでおり、国内外の複数の大学と共同研究プロジェクトをスタートさせました。

デジタル技術活用環境の整備

業務プロセスの革新に向けて、CPIFの考え方のもと、生産に関するデータを集約するIoTプラットフォームを構築しました。このサイバー空間上での3Dシミュレーションなどを活用し、設計～生産のリードタイム短縮を実現しています。また、バックオフィスの各領域はデータレイクを中心に連動し、効率的なサービスを提供することにより、受給の変動や市場、環境変化などを捉え、全社最適化と迅速な経営判断を実現しています。新規事業の創出に向けて、AIなどの分析技術を活用したMSPFを構築し、走行車両から車両情報や位置情報、画像データなどを収集・蓄積、各種機能を組み合わせることで物流ソリューションやライドシェアなどの新規サービスを創出しています。

クラウド活用を組織横断的に遂行するた



（図1）アイシンのDX全体構想

株式会社アイシン

め、専門的な知見を持つ人材で構成するCCoE（Cloud Center of Excellence）を設立しました。全社最適視点の戦略のもと、クラウドファーストでの開発を推し進めています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

■AI高度センシング／AIビッグデータ分析による、製造プロセスの知能化

製品の検査工程では、AI画像解析で位置・大きさ・容量などの明確な基準を元にした「説明可能なAI学習モデル」を開発・導入することで、製品の品質向上とともに従来にない省人化を実現しています。検査工程の知能化は、国内主要製品の70%以上まで展開が進んでいます。また、工場内でのフォークリフト車両と人の安全確保のため、画像に映る作業員の骨格・動作や荷積みの様子、人・障害物の接近をAIが解析・判定して危険個所を抽出するなど、安全な職場づくりにも貢献しています。(図2)

■モビリティサービスプラットフォームを活用した移動促進ソリューションの提供

高齢者や公共交通空白地における移動困難者支援を主な目的とするAIオンデマンド交通「チョイソコ」(※1)のサービスを展開し、複数車両での配車と経路の最適化を実現しています。全国74の自治体へ展開し、地元の企業様とも共創することで、会員登録者数は約8万人までに成長しました。また、走行車両に搭載したセンサーデータから、道路の穴や亀裂、路面の荒れ具合などの異常有無を検知して自治体に提供する道路維持管理支援サービス「みちログ」を展開し、安全・快適な道路環境を維持する補修工事計画にご活用いただいています。

また、意思疎通支援ツール「YYSystem」(※2)は、音声認識の独自アルゴリズムと生成AIにより会話を視覚化することで、移動や生活シーンにおいて、聴覚障害のある方と健常者、日本人と海外の方などとの分け隔てのない自然なコミュニケーションをサポートします。官公庁や企業窓口への設置も進んでおり、アプリ全体のダウンロード数は50万を超えています。(図3)

(※1)チョイソコ公式Webサイト
https://www.choisoko.jp/

(※2)YYSystem公式Webサイト
https://yysystem.com/

ガバナンス

自社企業サイト「AI Think」やSNSを通じて、経営トップのメッセージやDX活動事例を広く発信しています。また、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーとの対話を重視しており、機関投資家の皆様を対象とした社外取締役スモールミーティングも実施しています。

社内においては、CSDOが経営方針に沿った情報戦略やIT投資計画の策定などの責任を担っています。特にサイバー攻撃や内部不正などのリスクから企業を守るため、専門組織である「情報セキュリティ推進部」を設置し、サプライチェーン全体でのセキュリティ向上活動を推進しています。高度化する自動車搭載製品のセキュリティリスク対策に関しても、国際基準に則った組織体制プロセスを構築しています。

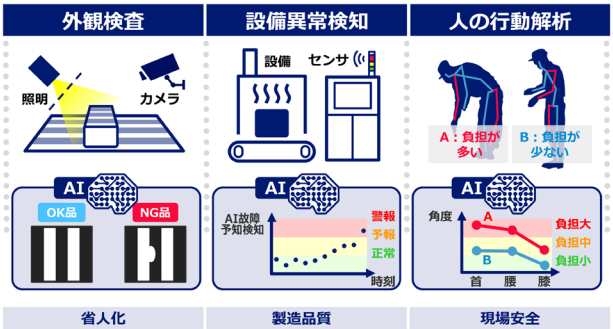
今後の展開

自動車業界の大変革期に、グローバルサプライヤーとして生き残るため、「ものづくり」に徹底してこだわり、データやAIを活用して品質・生産性を高め、さらなる競争力強化に取り組み続けていきます。

同時に、「チョイソコ」「みちログ」などのモビリティサービス事業を、より多くの地域・市区町村でご利用いただけるよう展開拡大するとともに、モビリティで培った技術やノウハウを活かし、移動やコミュニケーションの壁を無くす「YYSystem」などの新たな価値・サービスを創出し続けることで、これからも“移動”に関する技術を核として社会課題解決の取り組みを推進し、「”移動”に感動を、未来に笑顔を。」の実現に挑戦していきます。

委員コメント

Cyber Physical Information Factoryに基づいたITプラットフォームを構築する取り組み、AIオンデマンドバス・サービスはすでに全国74の自治体で約8万人が登録するなど、実績も築いている。運営する企業メディア「AI Think」も他の模範となり得る。ＡＩ高度センシング／ＡＩビッグデータ分析による、製造プロセスの知能化。業務の効率化ではすでに実績を出しており、今回はその先のAIの活用で知能化を進め、高い品質と高効率の両立をCyber Physical Information Factoryで実現している。また、移動促進ソリューション提供プロジェクトは、カーナビゲーションの技術と、位置情報を組み合わせて様々なサービスに活用。AIオンデマンドバスとしてすでに複数の自治体で導入実績あり。また、プラットフォーム化したことで、スクールバスや福祉目的での活用など、サービス領域の拡大が可能。車を介した社会課題の解決といった既存ビジネスとの関連も理解できストーリ性を有している。



（図2）現場作業が”AI”でどんどん知能化



（図3）YYSystemで誰一人取り残さない社会の実現

Grow the new Story.
新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

ＳＧホールディングス株式会社

陸運業 | 9143

DX銘柄2024
Digital Transformation

お客さまと社会の役に立てる“新しい物流”を創造する

経営ビジョン・ビジネスモデル

■経営ビジョン

2030年に向けた長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」
これまで以上に劇的な変化が予測される時代においても、持続可能な社会の実現に向け、お客さまや業界の枠を超えた多様なパートナーとともに力を合わせて、必要とされ続ける物流を創ることで未来につながる価値創出を目指します。

■ビジネスモデル

約2万6,000人のセールスドライバーが日々集配業務を行う中で、お客さまから伺った物流課題に対して、当社グループとパートナー企業のリソースを組み合わせて、オーダーメイドの物流提案をするとともに知見とノウハウを蓄積し、総合物流ソリューションを高度化しています。

戦略

当社グループは、約25兆円の物流市場全体に自家物流を加えた約65兆円のマーケットを見据え、宅配便事業のみならず、TMS・GOAL・グローバルといったトータルロジスティクス（多様な物流機能を持つグループ事業会社の連携による「総合的な物流提案」）の提供によって成長していくという戦略を掲げております。宅配便事業の安定的拡大を目指しながら、宅配便以外のビジネス拡充を成長エンジンにさらなる企業規模拡大を図ってまいります。
当社グループのDX戦略は、トータルロジスティクスの機能を強化し、持続可能な成長を実現するためのものと位置づけております。社会・顧客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掲げ、持続的な競争優位を確立するために「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（アジャイル開発のさらなる加速と開発内製化の継続強化／他社サービスやベンチャー企業等との連携による先端技術のさらなる活用）」という大きく3つの施策に取り組んでいます。また、多様なステークホルダーとの連携によるオープンイノベーションも積極的に行い、DXを加速・発展させています。

組織づくり・人材・企業文化

■組織づくり

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、各企画を推進します。グループ各社の役割を明確にし、時には多種多様なパートナーとのアライアンスを積極的に展開することで、DX戦略を推進できる組織づくりを行っております。

■人材

経営戦略（＝DX戦略）を実現する上で必要となる知識・スキルを定義し、DX人材の育成・獲得を推進することで、経営戦略と人材戦略を連動させております。加えて、全従業員へのデジタル・リテラシー向上施策の実施や様々な育成プログラムを展開しています。

■企業文化

多様な人材の個性を活かし、制度の拡充や職域拡大、風土改革を推進しています。新たなビジネスやサービスを生み出す活動の実施にあたっては、R&D予算を活用して、ROIに拘りすぎず新たな挑戦を後押しできる環境を整えることで、チャレンジを推奨する文化の醸成を図っております。

デジタル技術活用環境の整備

2005年からホストコンピューターのダウンサイジングを実施し、プライベートクラウドの思想の元、オープン化されたグループ共通プラットフォームに基幹システムおよび周辺システムを移行させ、レガシーシステムを撤廃しています。このオープン化されたグループ共通プラットフォームの主な特徴としては、データが一元的に集約できていること、AI・ロボティクス・IoT等と柔軟に連携できることにあります。
当社グループでは、その環境を活かし、現場部門とIT部門が一体となってトライアルを繰り返しながら、AI・ロボティクス・IoTなどを活用してスピーディーに業務改革を行う取り組みを拡大しています。加えて、変化の速い市場ニーズに対応するために、ウォーターフォールで重厚長大にシステム構築をするのではなく、アジャイルで小さく作りながら、適宜市場ニーズに合わせて改修していく取り組みも推進しています。



ＳＧホールディングス株式会社

DX銘柄2024 Digital Transformation

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

■DXの取組内容とその成果

・DX人材育成

DX人材のスキルを4分類で定義し、それに合わせた育成プログラムを内製化によって提供するとともに、経営層等の情報発信の機会を通じて当社グループのDXをアピールすることでDX人材の獲得にもつながってきています。持続的な競争優位を確立するために、サービス企画の強化や新技術の活用を推し進める人材の育成・獲得を強化し、DX企画人材を育成・確保を目指しています。

・AI搭載の荷積みロボット

物流業界では、労働人口減少による労働力不足や、2030年の輸送力不足を背景に、トラックドライバーの労働負担の軽減など労働環境の改善が求められています。Dexterity社が有する米国の物流業界で培ったロボット技術に高度なAI技術を搭載し、佐川急便における物流オペレーションを学習させることで、佐川急便が求める輸送品質の実現を目指します。人手作業の代替として、トラックの庫内に最適な荷積み作業ができるロボットの開発は、国内物流業界では初めての試みとなり、トラックドライバーや積み込み作業者の業務負担軽減や荷役作業の省人化を目指しています。

・AI-OCR

佐川急便の配達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」に関しては、開発したAI-OCRの機能を発展させることで、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、コロナワクチン予診票、レセプト帳票などといった独自の帳票の読み取りも可能なソリューションへと進化しました。これによって紙帳票のデータ化業務における人手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りました。

■重要な成果指標

既存ビジネス：取扱個数の増加（デリバリー事業の売上拡大）等に対応可能な生産性の向上を実現

新規ビジネス：2030年売上2.2兆円に向けて、更なるデジタル化の推進と最新技術の導入による効率化・顧客利便性向上、サービス拡大を推進（営業収益構成比を7：3⇒5：5へ）

ガバナンス

経営の考え方のベースとして「ステークホルダー経営」を掲げており、第1に「顧客」に対してサービスレベルの持続的な向上、第2に「従業員」とその家族の生活基盤の安定と向上、第3に「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、第4に「株主」に対して企業価値の向上、第5に「お取引先」に対して公平・公正なお取引を行うことにより、様々なステークホルダーの期待に応える事業活動を推進しています。また、当該ステークホルダー経営の実現のためには、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経営管理体制の構築こそが最重要課題の１つであるとの認識のもと、各体制整備を行っております。

今後の展開

2027年にはトラックドライバーの需要に対して約25％が不足すると言われております。

これから先、自家物流を強化して物流課題の解決に取り組むお客さまに対しては、先端技術を活用した当社グループのソリューションを提供することで、課題の解決に貢献したいと考えております。

一方で、物流のアウトソーシングを検討されるお客さまに対しては、当社グループがその課題解決の一役を担うべく、共同で在庫管理や配送を実現する方法があると考えております。これからも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取り組むことを通して、当社グループのビジネスを成長させてまいります。

委員コメント

業務の効率化においては、AIや自動化技術を配送の各プロセスにおいて活用。伝票のフルデジタル化を22年4月に完了し、荷積み、ルート、同一配送先の集約といった、データを有しているからこそ可能となる業務の効率化を鋭意進めている。ROIで成果目標を掲げたことで成果の達成がわかりやすい。また、サービスの強化においては、トータルロジスティックスを目指して広範な荷物の取り扱いや対象領域の拡大を図る中で、協力会社や荷主など企業横断的に物流の最適化を図る必要がある。他社に先がけ物流プラットフォームを構築し、外部企業との物流データの共有や生産性向上のための取り組みの連携を図ることで、自社及び外部企業とのWIN―WINの関係を実現し、物流業界の価値向上に貢献している。ドライバー不足など社会課題の解決にもつながる取り組みでもある。「デジタル基盤の進化」における取り組みを中心に記載されたDX実行能力も説得的。双方向コミュニケーションを重視している情報開示のスタンスも評価できるポイント。

SGホールディングスグループのDX施策全体像





日本郵船 日本郵船株式会社

海運業 | 9101

DX銘柄2024
Digital Transformation

Bringing value to life.

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社は、2023年度から開始した4年間の新たな中期経営計画 “Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”を策定しました。人口・グローバル化・テクノロジー・環境の4つのメガトレンドに基づき2050年の世界を予見し、そこからバックキャストして2030年における当社のありたい姿「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、このビジョンの実現を目的とする2026年度までの4年間の行動計画として本中期経営計画を位置付けています。これにより、2050年までに外航海運事業からのGHG排出量のネットゼロを実現するといった超長期の目標を基底に置き、中期的なメルクマールを示しながら、現在注力する行動計画と達成指標を明示しています。

戦略

ライナー＆ロジスティクス事業、不定期専用船事業、その他事業における機会とリスクを踏まえた事業戦略の方向性として、両利きの経営(AX)及び事業変革(BX)を定めるとともに、人的資本の更なる充実・グループ経営の変革・ガバナンスの強化(CX)、デジタル基盤の整備推進(DX)等のコーポレート基盤の強化に加え、脱炭素に向けた取組みの加速(EX)を推進します。

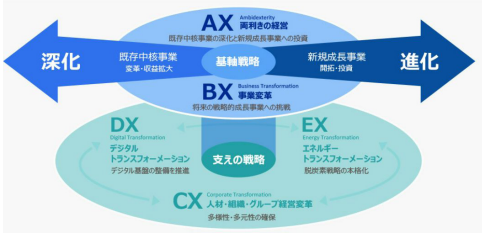
ここで、デジタルは他の変革戦略を実現ならしめる役割、Digital as a Transformation Enabler、として明確に位置付けられ、デジタルを様々な課題解決に活用しています。また、新規事業としてデジタル船舶管理サービスを販売といったDigital Businessの展開も構想しています。財務戦略としては、デジタル投資を含めて将来の安定的な株主リターンに繋がる投資対象に対して2026年度までに1.3兆円規模の事業投資を実施すると同時に、資本効率向上を意識した株主還元を実施します。また、売り上げ・経常利益の拡大のみならず、投資リターンの向上を徹底するため、ROICを主たる経営指標として位置付けています。

組織づくり・人材・企業文化

2021年10月にDX推進グループとイノベーション推進グループを技術本部に設置しDX組織を再編・強化しました。

DX推進グループは、DX活動の基盤となるDX1丁目(データを整える)、DX2丁目(業務を整える)、DX３丁目(データを使う)の３段階でのデータ駆動企業変革を支える当社ITシステム(ITインフラとアプリケーションシステム)基盤を刷新・整備することを、イノベーション推進グループは、イノベーションを生み続ける人と文化の創造と新規事業の創出を支援することをミッションとしています。

人材については、新事業を創出するビジネスリーダーの育成を目的に当社グループに勤務する中堅社員を対象とした集中研修プログラム(デジタルアカデミー)が第7期を迎え、その修了者は累計75名に達しました。「DXキャラバン (課題発掘) → デジタル寺子屋 (ツールの使い方理解) →データラボ (伴走型セルフ開発)」というシームレスな取り組みによりデジタル中堅人材の育成を行っています。また、メールマガジンやイベントなどを通じてデジタル技術やデータの活用に関する関心や理解を高め、DXの迅速な展開やサイバー事故の抑止に努めています。



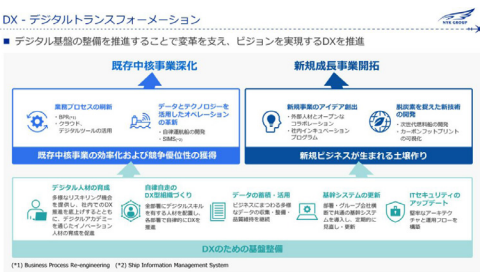
デジタル技術活用環境の整備

中期経営計画の中で基軸戦略となる既存中核事業の深化と新規成長事業の開拓を支えるデジタル技術活用に不可欠な5つの基盤を明示し、その整備を進めています。

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
5. ITセキュリティのアップデート

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

中期経営計画実現のためのEnaberとしてデジタル技術を活用し、全方位的にDXを推進しています。ここでは、数あるDXに関する取り組みのうち、4つの事例を紹



日本郵船株式会社

介します。

1. 船舶のIoT化

船舶に装備するセンサーの種類や数の拡充とAI化、運航データの収集・送信する頻度の増加、低軌道通信衛星の活用、船内LAN/Wi-Fi環境の整備や船陸サイバーセキュリティなどの取り組みによって当社の運航船のDigitally Enhanced Ship化が着実に進み、精緻化した運航データレイクとサイバーフィジカルによる安全で効率的な運航や船舶管理を実現しています。更に、これらのデータや技術を基礎として自動運航船や次世代燃料船の開発を進めています。デジタル・データによる安全で効率的な船舶運航の持続的な強化を図り、海難事故の撲滅、燃費効率の向上、GHG排出量の削減、乗組員の事務/点検労働負荷の軽減に貢献しています。

2. データ活用

2022年度に導入した海運業務統合プラットフォームは順調に稼働し、当社海運事業のグローバルな業務プロセスとデータの標準化、業務効率化ならびに運賃や燃料油の先物市況エクスポージャー管理・採算責任の明確化と併せて、海運事業データレイクの高度化を実現を目指しています。

3. 外販事業

新規成長市場への参入の1つとして、高度な船舶デザイン・運航・管理の事業化を進めています。これは、当社が営々として築いて来た安全で効率的な船舶運航の成果をプラットフォーム化して他の海運企業に外販する事業であり、2023年4月に専任の営業組織を設置致しました。海難事故防止や脱炭素化・GHG削減支援サービスは公益性が高いだけでなく、大きな市場ポテンシャルがあり当社およびグループ会社が海事産業で共創したデジタルサービス・デジタル機器の販売にむけて取り組んでいます。

4. 生成AI

AI利用ガイドラインを作成し、データ漏洩の心配がない当社グループ専用の生成AIチャットシステムを内製化し、当社および国内外グループ会社に展開しています。また、システム子会社となるNYK Business Systemsでは、生成AI技術を開発プロセスに組込み、単純なコード生成にとどまらず、リファクタリング、バグフィックス等に利用し、生産性を向上させています。

ガバナンス

当社は、株主・投資家、顧客、取引先、地域社会、当社及び当社グループ会社従業員などのステークホルダーの信頼を得て、その期待に応えるべく経営の透明性と効率性を確保し、適切な経営体制の構築・維持に努めています。サイバー攻撃による業務システムの停止や業務データの窃取や改ざん、船舶のデジタル化の進展に伴うGPS信号の偽装や公開装置への侵入事案、そして、世界各国で整備されている個人情報保護制度への違反、といったサイバーセキュリティリスクに対しては、当社ならびに連結グループ会社に適用し得るルール(情報システムセキュリティ基準)を米国国立標準研究所(NIST)のCyber Security Framework(CSF)に準拠する形で、第8版に改訂いたしました。また、セキュリティレベル向上のため、当社および全世界の連結グループ会社に対してセキュリティアセスメントを実施し、改善活動のフォローアップに努めています。情報セキュリティに関する戦略、導入計画、開発、保守、運用にあたり、当社、郵船ロジスティクス、NYK Business Systemsが中心となり、経営資源を適正に統制し、目指すべき姿へと導くための仕組みを進めています。

大切にしていること

ビジョンの共有：DXの成功には、明確なビジョンが不可欠です。経営陣はDXの重要性を認識し、そのビジョンを組織全体で共有することで、目標達成に向けた一体感を醸成します。

選択と集中：DXの範囲は広大ですが、優先順位をつけ、ビジネスに大きな影響を与える領域に集中することが成果を最大化する近道です。

データ活用：正確なデータはDXの根幹です。意思決定やビジネス戦略の根拠として活かすためにデータ基盤の整備が重要です。

幅広い知見を求める：他の業種・業態のパートナーと幅広いネットワークを形成することによって得られる知のコラボレーションは、Transformationとイノベーションを生み出す可能性を秘めています。

組織文化の変革：DXは技術だけでなく、組織文化の変革も求められます。最も難しいテーマですが、柔軟性、イノベーション、共同作業を奨励する文化を築くことで、DXの成功につなげることができます。

委員コメント

現行中計の「ABCDE-X」における事業はすべてenablerとしてデジタル技術が活用されており、全方位的にDX推進が進められていることが見て取れる。プラットフォームビジネスへの参入や造船設計でのModel-based Design (MBD) 適用など、新規性の高いビジネスモデルが含まれており、収益寄与もROICベースで明確に位置づけられている。あらゆる事業推進がデジタル技術活用が前提になっているように見える。DXへの取り組みが全社として既に定着化しているということか。中期的な取り組みも多いが、昨年度末までの到達点と今年度成果が明確に示されている。



日本航空株式会社

運輸業 | 9201

DX銘柄2024
Digital Transformation

～先進テクノロジーを活用し、新たな価値の創造を加速～

経営ビジョン・ビジネスモデル

JALグループでは、社会とグループにとって普遍の価値である「安全・安心」、「サステナビリティ」を未来への成長のエンジンとして、多くの人々や様々な物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来において世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指す「JAL Vision 2030」を掲げています。「JAL Vision 2030」の達成に向けては、「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2023」において、「ESG戦略」を価値創造・成長の実現に向けた経営戦略の最上位の戦略として位置づけています。ESG戦略を通じて「移動・つながり」という社会的価値を創出し、JAL Vision 2030の実現を図るとともに、経済的価値を向上させていきます。

戦略

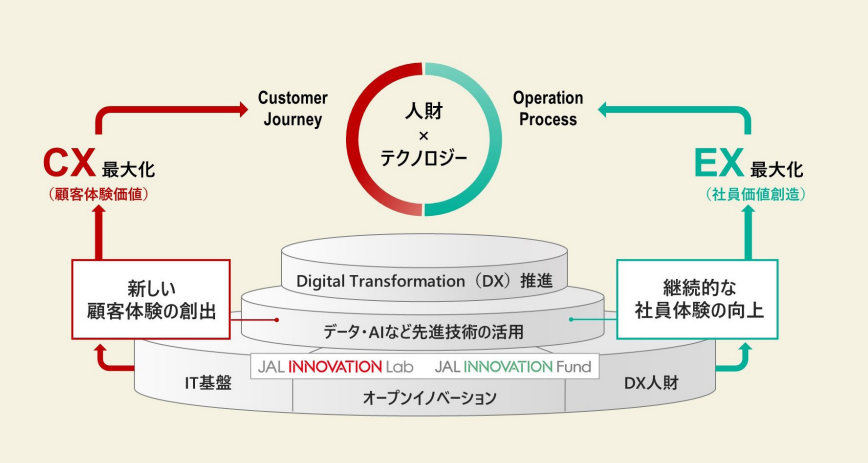
「持続的な成長・発展」を実現する経営戦略の柱として、2023年度は「DX戦略」、「人財戦略」、「GX戦略」、「事業構造改革」を掲げ、「事業構造改革」では基幹事業としてのフルサービスキャリアの利益を減らすことなく、LCCとマイル・ライフ・インフラといった新領域を伸ばすことで、事業環境変化などに対してもレジリエンスの高い事業構造を構築していきますが、その実現と並んで事業横断の「DX戦略」を策定しています。「DX戦略」では、デジタルの活用がもたらす変革を通じて、新たな社会的・経済的価値を提供し、多くの人々や様々な物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現することを目標としています。JALグループのDXは、”お客さまに新たな価値や最高のサービスをご提供し、CX（Customer Experience）を最大化すること”、”社員の働き方を改革し業務品質・生産性の向上を通じてEX（Employee Experience）を最大化すること”の顧客と社員の両面からのアプローチにより持続的な事業の好循環を生み出すことを目標に推進しています。

組織づくり・人材・企業文化

JALグループの「DX戦略」による新たな顧客価値の創造と業務変革、更には新規ビジネスモデルの創出についてはデジタルイノベーション本部が横串機能を持ちながら全社を先導。14本部の役員が集まる「デジタル変革推進ステアリングコミッティ」を毎月実施し、全社のDX推進を戦略的に推進することに加え、業務部門と密に連携を取りながら全体最適でプロジェクトを進める体制を整えています。また、CX・EXを最大化するためにDXは不可欠ですが、DXを推進できる人財は不足しており、全社的な改善・変革マインドの醸成も十分とは言えないといった課題認識のもと、必要な人財について階層別に定義し、DXを自立的に計画・実行できる人財の育成、及び全社員がDXを推進していくための文化形成を目的として、2023年11月よりDX人財育成プログラムを開始しました。

デジタル技術活用環境の整備

「DX戦略」では、JALの強みである多様な人財がデジタルを活用し、お客さまに安全・安心な移動と新たな顧客体験価値を創出し、DXを通じた社会課題の解決や変革に挑むことを掲げています。テクノロジーの発展により新たなサービスの実現や業務の高度化が可能な社会となっている中、JALグループは事業環境の変化に適応するため、DX推進の3つの要素として「データ」「AI・先進技術」「モバイル」に注力し、お客さまの利便性向上ならびに社員の生産性向上を目指しています。また、お客さまの体験と日々のオペレーションを通じて蓄積されるデータを更に活用することで3つの要素の好循環を生み出し、DX戦略を確実に推進しています。



「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画　ローリングプラン2023」DX戦略

日本航空株式会社

DX銘柄2024 Digital Transformation

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

【航空機整備のDX】

JALグループの航空機整備を主に担う株式会社JALエンジニアリングでは、ゼロゼロ100（※）の理念追求のため、航空機の故障が発生した後に整備を行うのではなく、航空機の故障を予測し壊れる前に整備を行うことを実現するため、それぞれの領域で最先端デジタル技術を有するパートナー企業と協働し、現在大きく以下3点の取り組みを進めています。

①ボーイングやエアバスなどの航空機メーカーとも共同で整備知見に基づく仮説探索型分析技術とAIを駆使したデータドリブン型分析技術を活用した航空機故障予測アルゴリズムの開発

②異業種(医療)分野に精通したITベンダーであるクレスコ社と共同で医療AIを活用した航空機エンジン内部状態の検査画像に対する診断サポートツール開発

③先進技術を扱うエースタークォンタム社の量子コンピューティング技術を活用した運航整備計画最適化アプリケーションの開発

最終目標指標として、上記取り組みによりゼロゼロ100の実現を掲げています。

※より安全・安心な旅のご提供に向けお客さまが直面する不具合をゼロに、また航空機整備に関わる社内の関係者が直面する不具合もゼロに、ひいては定時出発率を100%にするという「世界一品質の高い航空機オペレーション」を表現する概念。

【エアモビリティ事業】

JALグループの持つ安全運航のノウハウと先進テクノロジーを組み合わせ、他社との協業や国の政策とも連携しながら、ドローン・空飛ぶクルマの「次世代エアモビリティ」事業を推進しています。将来的にはドローンや空飛ぶクルマなどの多様なエアモビリティが、様々な事業者によって運航されることを想定しており、それらの安全運航を管理する社会基盤として「オペレーション支援プラットフォーム（AMOP）」を構築し、プラットフォーマーとして収益化を目指します。AMOPは、運航管理システムの提供のみならず、エアモビリティを活用した地域の課題解決コンサルティング、通信、保険、機体などの紹介・提供、操縦士の人財育成など、運航事業者が安全・安心に事業運営を行うための様々なサービスをパッケージとして提供する構想です。AMOPの実現に向け、ドローン事業では、2023年12月にKDDIスマートドローン株式会社と資本業務提携を締結。また、2023年11月に奄美・瀬戸内町で、瀬戸内町とともにドローン運航会社「奄美アイランドドローン株式会社」を設立するなど、取り組みを加速させています。

空飛ぶクルマ事業では、まずは2025年の大阪・関西万博での運航実現を目指しています。将来的には、エアライン事業も含め空のネットワークの拡充を目指し、多様なエアモビリティがシームレスにつながる”空のMaaS”の実現を目指します。

ガバナンス

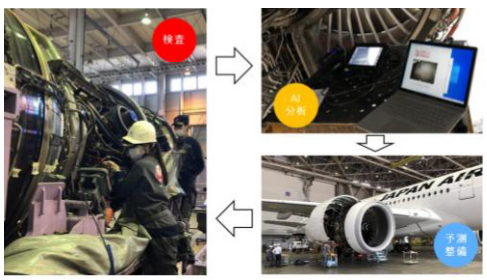
デジタル化がもたらすリスクは常にモニターされ、新たなリスクの芽があれば速やかに対応できるよう、定期的にリスク・アセスメントと必要な対策の洗い出しを実施しています。なお、優先リスクについては取締役会に報告され、さらなる対策について議論を行うなど重層的なリスクガバナンス体制を構築しており、インシデント発生時には、リスクマネジメントマニュアルに則り、CSIRT体制（サイバーインシデントへの対応体制）を構築し、対応と再発防止を速やかに実行するとともに社外専門機関による年1回の監査を実施しています。

今後の展開

DX推進の目的であるCXとEXの最大化の実現に向けて、CX領域ではお客さまにとって新しい体験価値を創出することに取り組み、EX領域では社員が継続的に高いモチベーションを維持して生産性高く働くことのできる環境の整備に取り組んでいきます。EXの向上が新たなサービスの開発やサービス品質の向上につながることでCXが最大化され、更にEXが向上する好循環を実現します。そのためには、データやAIなど先進技術の活用、更にそれを支えるIT基盤、オープンイノベーション、DX人財の育成が不可欠だと考えており、具体的にはセキュリティの強化やデータ基盤の充実を図り、イノベーションプラットフォームの活用により新しい価値やビジネスの創出を目指しています。また、DXや新規事業創造を推進できる人財を全社的に育成し、JALグループ全体としてDX推進を更に加速させていきます。

委員コメント

企業価値貢献の取り組みは、特に「新規変革」のエアモビリティ事業のインパクトに期待したい。実現能力・情報発信ともに網羅的かつ具体的。経営ビジョンでDX戦略が適切に位置付けられており、この方針のもと「既存ビジネスモデルの深化」「新規ビジネスモデルの創出」で選択されている事項は、いずれも、当社のビジネスモデルの根幹に関わるものであり、企業価値との関係でもよく理解できるものとなった。



医療AIによる画像認識技術を活用した「航空機エンジン内部検査」



奄美アイランドドローン株式会社を設立し、定期運航を開始

三菱倉庫株式会社

倉庫業 | 9031

DX銘柄2024
Digital Transformation

“社員と先端技術のコラボレーション”により物流・不動産の両サービスで高度な品質管理と高付加価値サービスを社会に提供します

経営ビジョン・ビジネスモデル

三菱倉庫グループは、これまで大切にしてきた企業理念「企業活動を通じ、豊かで持続可能な社会の実現に貢献する」に基づき、企業価値の向上やESG経営の実践・SDGsへの対応を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

その取組みの１つとして先端技術活用による業務効率化やイノベーション創発を掲げ、具体的にはブロックチェーン等の技術を活用した「物流プラットフォームサービス開発」と、自動化･省人化技術導入による「物流業務・施設運営の効率化・高度化」の両面からDXを推進しています。当社グループは、現場力を大切にしながら物流・不動産業務の効率化・高度化を進め、労働力不足等の社会課題解決に取り組み、国内外の社会と事業の発展に貢献します。

戦略

経営計画[2022 － 2024]に掲げた「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、以下の戦略を実行することで、サプライチェーン全体の可視化や高度な品質管理を実現し、お客様の課題解決に貢献することを目指しています。

１．物流プラットフォームサービスの開発

●顧客ニーズに寄り添い高品質な物流サービスとステークホルダーのサプライチェーン最適化を実現する唯一無二の物流プラットフォームを構築

●物流プラットフォームをオープンに運営することで、お客様や取引先様とエコシステムを構築

●CO_2排出量の可視化と削減を進めることにより、お客様の脱炭素の取組みをサポート

２．物流業務・施設運営の効率化・高度化

●取扱い貨物の特性に応じてカテゴリー別に先端技術を活用した標準的な作業フローを再定義

●アナログでの情報管理が多く残されている物流現場の業務をデジタル化し、蓄積したデータ、お客様や取引先様から提供されたデータ、これまで培ってきたノウハウ等をビッグデータとして収集・分析

●要所にAIによる業務判断やロボティクス技術を活用した自動化・省人化機器を導入

組織づくり・人材・企業文化

１．DX推進のための組織

2019年にMLC2030ビジョンの実現に向けて発足させたプロジェクトチームを、その後、ESG経営/SDGs対応のために設置した「サステナビリティ委員会」の中に吸収し、新たに「先端技術・イノベーション分科会」を設置しました。この分科会は全事業部門の責任者とDX推進チームで構成する等の体制強化を図ることで当社グループ全体のDXを強力に推進しています。

２．オープンイノベーション創発のための組織

CVCファンドの運用会社としてMLCベンチャーズ㈱を設立しました。同社は中長期な視点でスタートアップ企業を対象に幅広く投資・連携を加速させていく予定です。

３．人材育成・企業風土変革

新たな挑戦やイノベーションをサポートする企業風土の醸成にあたっては人的資本経営への取組みが最も重要と考え、以下の取組みを行っています。

●人材ポートフォリオ構築

●経営層による対面型タウンミーティング実施

●エンゲージメントサーベイ実施

●社内発の新規事業実現を目指す人材育成プログラム

●企業内大学設置による教育制度整備

デジタル技術活用環境の整備

DX実現のための環境整備については3つのステップに分けて各施策を実行しています。

１．経営計画[2019-2021]

「先端技術活用体制の構築期」として、レガシーシステムやサイロ化したシステムが残存し、DXの推進を阻害することがないよう、従来のITについて次のような施策を実施しました。

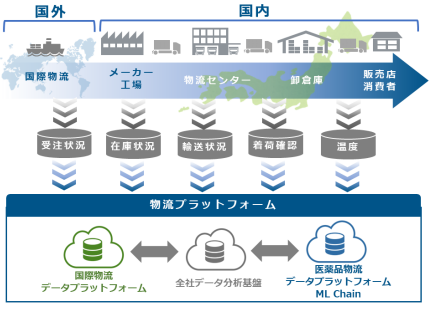
●システム再構築

●パッケージソフト利用へ転換

●専任の開発・保守要員を配置し内製化を図ることでブラックボックス化を回避

２．経営計画［2022-2024］

「先端技術を活用した高付加価値ソリューション開発期」と位置付けて、全社データ分析基盤や物流プラットフォームの構築



三菱倉庫株式会社

等、先端技術を用いた生産性向上、新たなサービス創造に繋がるビジネス・ソリューション開発のための基盤整備、デジタルワークプレイス環境の整備、サイバーセキュリティ対策強化等を進めています。

3．エコシステムの形成・拡大期［2025- ］

単独の取組みでは達成出来ない、プラットフォームビジネスの更なる拡大など、他社・他業界を巻き込んだDXの実現、エコシステムの形成を目標としています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

三菱倉庫グループではDX推進のため、通常のシステム投資とは別に2021年から10年間で累計500億円の投資を予定しています。

1．物流プラットフォームサービスの開発

（1）「ML Chain」

医薬品の流通については、高い水準の品質を維持することが求められていますが、従来は品質維持に必要な情報が散在していたため、サプライチェーン全体の情報を一元管理することが困難でした。

当社ではこうした状況を踏まえて、散在していた情報をクラウド環境に集約し、ブロックチェーン技術によりデータの完全性・機密性を担保することで、顧客ニーズに寄り添い高品質な医薬品物流とステークホルダーのサプライチェーン最適化を実現する唯一無二の医薬品物流データプラットフォームとして「ML Chain」を2022年にリリースしました。

「ML Chain」については継続して機能追加や利用拡大を図り、医薬品のライフサイクル全体に渡ってサポートすることを目標としています。

（2）国際物流データプラットフォーム

コロナ禍による世界的な国際物流の停滞により、サプライチェーンのリアルタイムな可視化や情報の一元管理が強く求められるようになりました。当社ではこうした状況を踏まえて、新たな国際物流データプラットフォームの構築に着手しています。

このプラットフォームでは、新たな価値やより良い顧客体験を創出し、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などの提供を目標としています。

なお、昨年より、このプラットフォームの機能の1つとして温室効果ガス算定システム「Emission Monitoring Cargo Route Finder」を先行リリースしました。

2．物流業務・施設運営の効率化・高度化

以下の取組みを通じて2030年までに倉庫事務・作業の自動化・省人化率目標を設定し、取組みを進めています。

●貨物配置及びピッキング順序最適化システムや作業員配置最適化システム導入等、AIの活用

●無線LAN・スマホ・タブレット等の利用拡大、作業帳票等ペーパーレス化、コミュニケーションツール導入等による物流現場の業務デジタル化

●AGV、リニアモーター駆動によるロボット倉庫、自動フォークリフト、棚搬送型ロボット等の自動化・省人化機器導入

●RPAや対話型生成AIの利用拡大

ガバナンス

先端技術活用、DX推進については、前述の「先端技術・イノベーション分科会」が全社方針に従って、先端技術活用に係る予算500億円の配分、施策の入れ替え、ロードマップ・評価指標・目標値の定期的な検証や進捗管理等を実施しています。

また、上位組織の「サステナビリティ委員会」では新たな施策の承認や経営戦略との整合性確認等を行っており、経営方針の転換や新たな事業展開等にも迅速に対応可能な体制を敷いています。



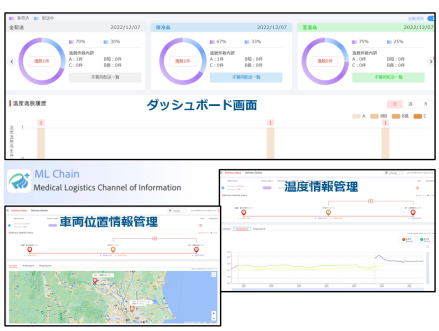
今後の展開

三菱倉庫グループでは、2024年も「物流業務・施設運営の効率化・高度化」という取組みを着実に進めるため、国内全拠点への無線LAN環境導入、Hacobu社のトラック受付予約システム全店導入、Cuebus社のリニアモーター駆動によるロボット倉庫利用に関する実証実験等の施策を着実に進めていきます。

一方、「物流プラットフォームサービスの開発」については「ML Chain」の機能追加、利用拡大に取り組むと共に国際物流データプラットフォームの構築を進めていきます。全体の構築完了は2025年以降を予定していますが、社会的に有益な機能については順次先行リリースを行う予定です。物流業界は少子高齢化による労働力不足や2024年問題、地球温暖化への対応等、大きな社会課題や事業環境の変化に直面しています。これらに対応して「企業活動を通じ、豊かで持続可能な社会の実現に貢献する」ため、着実に、スピード感を持って、先端技術の活用、DXの推進に取り組んでいきます。

委員コメント

医薬品物流PFはSC全体の把握を完全性・機密性を保持した状況で実現。医薬品の信頼性を流通過程で損なわない仕組みを確立したことは業界全体に与えるインパクトが大きい。委託元の個別性に左右される中、全社標準の業務プロセスを実現。また、業界を代表する企業をファーストアダプターとして選定し、ステークホルダーを集めやすい状況を作り、唯一無二のPFとしてアピール。



SoftBank ソフトバンク株式会社

情報・通信業 | 9434

DX銘柄2024
Digital Transformation

日本でのAI普及に最も注力する企業への挑戦

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社は情報革命で人々の幸せに貢献し、「世界に最も必要とされる会社」になることを目指しています。2023年5月には、2030年に向けた長期ビジョンとして「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」を目指すことを新たに公表しました。

ビジョンの実現に向けては、コンシューマー事業（個人向け携帯電話サービスなど）、法人事業、メディア・EC事業（ヤフー・LINE）、金融事業（PayPay）の各事業セグメントの成長を加速すると同時に、本格的な生成AI時代に向けて国産生成AIの自社開発や大規模な計算基盤を有するデータセンターの構築を推進していきます。

戦略

当社は、通信事業の持続的な成長を図りながら、通信キャリアの枠を超え、情報・テクノロジー領域の分野で積極的に事業展開を図る「Beyond Carrier」を経営戦略に掲げています。

通信事業においては、通信料値下げや競争環境が変化する中、PayPayやLINEヤフーなどのグループ企業との連携による付加価値サービスの提供をすることに加え、デジタル技術を用いた通信品質やマーケティング活動の改善を図ることで、お客様の顧客体験の向上を実現していきます。

非通信事業においては、生成AI、データセンター、クラウド、セキュリティ、IoT、デジタルマーケティング等の多様なソリューションを提供する総合デジタルプラットフォーマーへと進化を続け、保険DX、小売DX、ヘルスケアDX、水インフラDX、交通DXなどの新規事業を始動するなど事業領域拡大を実現しています。また、サステナビリティへの貢献を重視しており、持続的な成長に向けて6つのマテリアリティ（重要課題）を特定し、社会課題解決に向けた事業創出・拡大を推進しています。

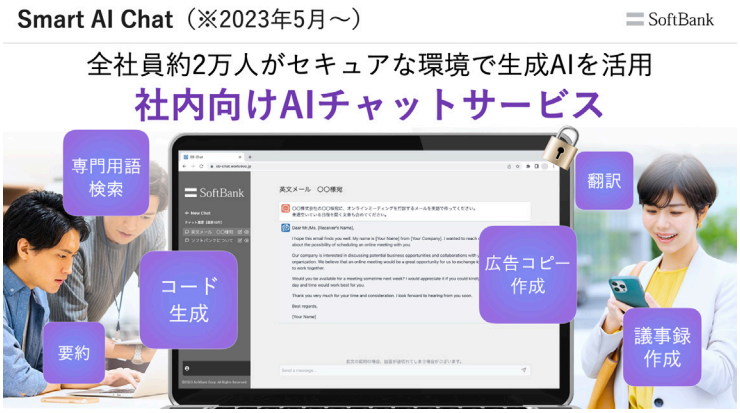
組織づくり・人材・企業文化

当社では、社内スローガンとして「Smart & Fun!」を掲げ、全社員が創造的かつイノベーティブな働き方を実現できるよう、企業文化の醸成・人材育成を進めており、2023年には働き方改革を通して持続的に成長する先進企業を選ぶ「日経Smart Work大賞2023」で、大賞を受賞しました。全社的なデジタル人材育成施策として、人材レベルを定め、「IT」「AI」「統計」の3つの領域における学習コンテンツを提供する「デジタル人材育成プログラム」を体系的に運用しています。また、生成AIの台頭を踏まえ、全従業員が参加する「生成AIアイデアコンテスト」を実施しボトムアップ型で新規事業を創造する施策を実施するなど、自由闊達な企業風土を醸成しています。

その他にも、柔軟な人事・異動制度、社内起業制度、表彰制度、自己成長支援金制度などを整備することで、社員への成長機会やモチベーション向上に繋がる仕組みを構築しています。

デジタル技術活用環境の整備

当社では、ITツールを積極的に導入する一方、社内システムのアーキテクチャ最適化を推進するチームを設立し、レガシーシステムの改善・刷新を実行するなど、システムの中長期的な統廃合や刷新の計画を策定し、デジタル技術活用環境を整備しています。また、生成AIの活用環境については、2023年5月から、全従業員2万人がセキュアに生成AIを活用可能な、ソフトバンク版AIチャット「SmartAI-Chat」を提供開始し、生成AIによる業務効率化を推進してきました。これにより、営業部門、マーケティング部門、カスタマーサポート部門、総務部門などでも、生成AIと自社データを活用したユースケースが創出されるよう環境整備を行っています。



ソフトバンク株式会社

DX銘柄2024 Digital Transformation

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

個人向け携帯電話サービスを提供する「コンシューマー事業」においては、通信トラフィックが増大する中、通信品質の強化に向けてビッグデータを活用した5Gの品質向上や基地局同士が自律的に協調し、電波のエリアを制御/最適化する「AI-RAN構想」を掲げ、データやデジタル技術を活用した取り組みを加速しています。また、PayPayとのグループ・シナジーにより新料金プラン「ペイトク」の提供を開始すると同時に、メタバース空間での販売、カスタマーサポート領域におけるAI導入、接客履歴のデータ化・共有化を推進することで、新たな体験価値を創造しています。

「法人事業」においては、2023年8月、日本マイクロソフトとの戦略的提携による生成AIサービスの提供を開始しました。社内起業制度から生まれたAI/DX人材育成サービス「Axross Recipe for Biz」やAI活用における学習データ作成を支援するサービス「TASUKI Annotation」など、ソフトバンク独自のサービスを組み合わせることで、多数の企業に対して生成AI導入・利活用を支援しています。また、2023年8月、国産生成AI基盤モデルの構築を目指し、大規模言語モデル(LLM)の研究開発と周辺サービスの開発、販売、提供を行う、SB Intuitionsを設立し、先進的な生成AI技術の社会実装へ向けた研究開発を進めています。

新規事業創出を目的に2017年に発足した「DX本部」では、ヘルスケア、水インフラ、保険、交通・自動車、スマートシティなどの領域において、共創パートナーと共に事業開発を進めています。2023年10月には、ソフトバンクと日建設計が共創し、データを活用して自律的に進化し続けるスマートビルの構築に向けて「SynapSpark」を設立するなど、新領域における事業展開を加速しています。

ガバナンス

当社では、「IT管理委員会」を設置し、ITガバナンスの推進と標準化／最適化を実施していることに加え、当社各グループ企業のIT責任者を集めた「グループIT委員会」の活動を行うことで、共通課題の解決及びグループシナジー創出に向けた議論を行っています。また、生成AIの台頭を受け、2022年7月12日に策定した「ソフトバンクAI倫理ポリシー」に基づき、AI倫理およびガバナンスに特化した「AIガバナンス基本規程」を新たに制定し、AIを用いたサービスの適正な開発や提供、管理、運用の方針を定め、より安全・安心なAIの活用を推進しています。

今後の展開

2023年5月、「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」を目指す長期ビジョンを新たに発表しました。生成AIに代表される新技術の台頭により、データ処理や電力需要の増大が見込まれており、次世代社会インフラの構築は未来のデジタル社会における必要不可欠なピースとなります。当社は大規模な計算基盤などを整備したデータセンターを「Core Brain」として構築し、生成AI開発やAI関連事業に活用する他、大学や研究機関、企業などの利用ニーズに応じて、幅広く提供していく予定です。携帯電話事業における「AI-RAN構想」の実現や法人事業における「国産生成AIサービスの開発・提供」など最先端テクノロジーを駆使しながら、デジタル社会の実現に向け取り組みを推進していきます。

委員コメント

企業価値貢献の取り組みは「既存深化」「新規変革」ともに事例の豊富さが他社を凌駕している。実現能力・情報発信の姿勢も含め、DXに臨む同社の総合力の強さを象徴する内容と考える。デジタル技術を用いた既存ビジネスモデルの深化、業態変革・新規ビジネスモデルの創出ともに、取り組みの多さと幅広さ、取り組みのリアリティといった点で突出している。うまくいかないケースが多いかも知れないが、挑戦している姿勢は高く評価したい。DX実現能力の面も優れる。





Co.Tomorrowing
MACNICA マクニカホールディングス株式会社

卸売業 | 3132

DX銘柄2024
Digital Transformation

変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描き”今”を創る。

経営ビジョン・ビジネスモデル

「豊かな未来社会へ向けて、世界中の技と知を繋ぎ、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」を目指すというビジョン（Vision 2030）を掲げています。モノづくりからコトづくりへのシフトが進む中で、モノの提供にとどまらずその先のバリューを創造する企業へと進化するため、これまで主力事業として50年にわたり当社の成長を支えてきた高付加価値ディストリビューションのビジネスモデルを拡大しつつ、半導体、ネットワーク事業で培ってきたCyberとPhysicalの強みの融合、創業時から最先端の技と知を追い求め種を蒔き続けてきた先進性、エコパートナーとの共創により、より付加価値の高い新規事業（CPSソリューション事業）へのビジネスモデル変革を目指しています。

戦略

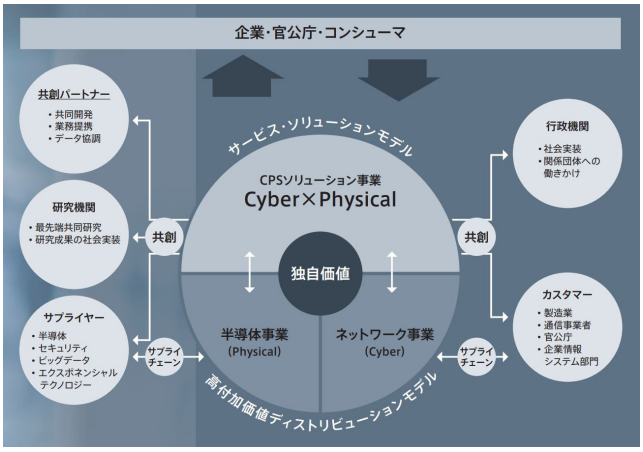
2022年度から2030年度までを3つのフェーズに分け、それぞれ経営資源融合フェーズ、専門性強化フェーズ、経営資源統合フェーズと位置付けています。

例えば2022年度から2024年度までの経営資源融合フェーズでは、経営基盤強化としてIT・DX戦略の強化（基幹システムの活用促進による業務効率の向上、グローバルのITガバナンス強化、社内DX推進によるビジネス機会増加と業務効率化）を、CPSソリューション事業の成長戦略としては事業開発と社会実装の推進、事業基盤となるCPS（Cyber Physical System）プラットフォームの拡大、ケイパビリティの獲得・育成を行っています。

戦略策定にあたっては「データの活用」を強く意識しており、例えばIT・DX戦略の主要施策である基幹システムの活用促進では、次世代システム（ERP、SCM、CRM、BIを一体的に連携させた統合プラットフォーム）の構築・海外展開により、データを活用した業務効率の向上を進めています。CPSソリューション事業の成長戦略のひとつであるCPSプラットフォームは、自社もしくはエコパートナーのエッジプラットフォームから収集したデータの探索・分析・処理・モデリング・検証・再学習のサイクルを行う事で新たな価値やビジネス創出に寄与するものであり、プラットフォーム自体がデータ活用を行うための基盤となっています。

組織づくり・人材・企業文化

組織づくりの面では、IoT、AIなどデジタルテクノロジーを活用したソリューション提案の専任組織であるイノベーション戦略事業本部、実現重視型のDXコンサルティングオファリングの専任組織であるDX





マクニカホールディングス株式会社

コンサルティング統括部、高い専門性と未来志向で当社のデジタル変革を牽引するIT本部など、機能・役割ごとに組織を組成し、それらが一体となりDXを推進しています。加えてインドのAIプラットフォームカンパニーであるCrowdANALYTIX社の関係会社化やAIによるDX推進の専門組織「ARIH」の設立など、個別領域における専門組織の確立も進めています。

人材の確保に向けては、社外パートナーによる外部知見も活用し、全社横断での人材育成計画を策定しています。全社向け、IT部門向けにそれぞれ教育プログラムを策定・推進することで、各種IT・DX施策が高品質に推進できる状態を全社レベルで実現できることを目指しています。

デジタル技術活用環境の整備

経営基盤強化に向けては、「次世代システム」の活用を進めることで業務効率の向上を図ること、次世代システムでカバーできない領域においても更なる効率化のためのDXを推進すること、を目指しています。特に後者の実現に向けては、「誰でも迅速・簡単・安全に最新のIT・デジタルを活用」をスローガンに、次世代システムプロジェクトにて構築した統合データ基盤のデータを利活用しながら、データ仮想化やプロセスマイニング等、戦略達成に資するプロジェクトを複数推進しています。

CPSソリューション事業の成長戦略のひとつであるCPS（Cyber Physical System）プラットフォームの拡大においては、マクニカモビリティデータプラットフォーム（MMDP）やMacnica Common Platform（MCP）、Fleet Management System（FMS）など、デジタル技術を活用した基盤・システムの構築・提供が進んでいます。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

既存ビジネスの深化に向けては、2025年に売上2倍（取扱量2倍以上）になっても2018年時点と同等の従業員数で業務ができる（生産性2倍）ことを目標に「次世代システムの活用の促進による業務効率の向上」、「社内DX推進によるビジネス機会増加と業務効率化を推進」してきました。結果として、2018年から2022年にかけて連結従業員数は1.3倍増に抑えながらも、半導体事業の売上高・営業利益率ともに100%成長を達成しており、既に目標を達成しています。具体的な取り組みの例としては、CRMシステム刷新の一環として実施した顧客ポータルの立上げや、SCMシステム刷新による需給予測自動化と予測精度向上が挙げられます。

前者は、対応の属人化によるリードタイムの長さが課題となっていた問合せ業務をポータル上に集約したことで、問合せ回答のリードタイム短縮や見積書の即日回答など、納期短縮やサポート品質の向上を実現しました。また、立上げ後も顧客要望の吸い上げによる継続的な機能追加を実施したことにより、利便性向上だけでなく、顧客価値の向上にも貢献しています。

後者は、7万件に及ぶ需給計画のシステム化、需要予測の自動化率80%を達成したことで、2021年度から2023年度にかけて計画・予測担当者数を25%削減（39名→29名）し、削減した10名の人員をより付加価値の高い業務に再配置することに成功しています。また、SCM導入前（2018/10）と比較して発注件数が400%となった場合でも人的リソースを増やすことなく対応が可能な状態となっています。新規ビジネスモデルの創出に向けては、CPSソリューション事業の開発と社会実装の推進を進めており、パートナー数やGAUSSIN MACNICA MOBILITY社（旧NAVYA社、以下Gama）の自動運転バスの運行件数等をKPIに据えています。Gamaの自動運転バスは当社における社会課題解決型ビジネスの一例ですが、実際に過疎地域における社会課題解決の成果として茨城県境町をはじめとした4自治体で定常運行が始まっているほか、26の自治体で本格普及を目指した実証運行に取り組んでいます。

ガバナンス

当社は、グループとしてお客様、株主、従業員等のステークホルダーからの負託に応え持続的な成長・企業価値の向上を実現するために、経営の監督により透明性・公平性の確保を担保しつつ迅速果敢な意思決定と業務執行を行うことを基本方針としています。また、当社の事業がデータ活用を中心に据えているものであることを踏まえ、グループグローバルでのセキュアネットワーク（ゼロトラストネットワーク）の構築、海外拠点のセキュリティガバナンス強化を見据えた規程類整備並びに運用構築、サイバー攻撃に備えた体制整備（SOC、CSIRT）など、サイバーセキュリティ対策の推進を強化しています。

今後の展開

マクニカはこれからも、「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描いて”今”を創る」というパーパスのもと、当社グループの強みである優れたコンセプトや技術を見極める目利き力、未来構想力、実装力を更に尖鋭化させていきます。そして、「技術商社」の枠を超えた価値そのものを創造するサービス・ソリューションカンパニーとして、様々な社会課題の解決に貢献していきます。

デジタルテクノロジーの活用によるトランスフォーメーションへの「道先案内人」としてお客様に伴走し続けると同時に、IT・デジタルの徹底活用により事業の安定性確保と柔軟な顧客価値創造を実現して参ります。

委員コメント

成長が期待される事業領域において潜在感を高めることを目指して、最先端のテクノロジー・商材を早期に見つけ出し、市場に投入するという強みをさらに拡大するためにデジタルの活用を進めている。顧客や業界の課題を解決することが、自社の提案力や生産性の向上につながることを理解し、それを実現するための取り組みを着実に展開している。このように、DX戦略をしっかり、企業価値向上に活かしていることに加え、財務成果なども明確に示している。

アスクル株式会社

小売業 | 2678

DX銘柄2024
Digital Transformation

パーパス・ドリブン経営を実現する サイバー×フィジカルのデジタルトランスフォーメーション

経営ビジョン・ビジネスモデル

従来と異なるスピードで社会やお客様ニーズが変化する中、社会課題解決のために企業に求められるのは変化への迅速な対応力とダイナミックに変革する力、そして、社会から求められる自社の存在意義を常に見直し、明確なミッションのもと行動することと考えています。

当社は中小事業所向けオフィス通販として創業しましたが、このような考え方のもと進化を重ね、現在はオフィス以外に製造業や建設業、医療機関や介護施設などのエッセンシャル業種をはじめ、400万超の事業所のお客様にご利用いただいています。また、商品選定・オリジナル商品開発、仕入、保管、受注、出荷、配送、お問い合わせ対応まで、バリューチェーン全体を通して自社で運営を行う点が当社の特徴です。

戦略

中期経営計画における重要戦略を遂行する上で、DXは中心的役割を担います。

1. BtoB最強ECサイトの構築（PJ Trylion）
中小事業所向けECサイト（ASKULインターネットショップ）と中堅大企業向けの購買管理型ECサイト（ソロエルアリーナ）を統合することにより以下を実現
①ソロエルアリーナのオープン化によるサーチエンジンからの流入拡大とお客様の利便性向上
②中小事業所向けに無料の管理購買サービスを提供
③操作性の改善や新たな機能、サービスを提供を迅速にできるシステムアーキテクチャとサイト運営

2. 戦略業種と品揃え拡大
①従来型のオフィス用品だけでなく、製造業や医療・介護業種向けの専門商材など、お客様のニーズに合った商品の品揃えを拡大
②商品の保管能力や出荷能力を飛躍的に向上させるため、物流プロセスの構造改革を推進（BtoBとBtoCとで分かれていた物流センターの融合、配送管理システムの配送キャリアへのオープン化など）

3. 物流/ITプラットフォーム改革
①物流/ITプラットフォーム全体での最適化設計のさらなる推進とビッグデータ、AI活用
②自社だけでなくパートナー企業の効率化を図り、社会全体が抱える物流課題を解決

4. 新たなサービスの構築
①ビッグデータを活用したアドバタイジングサービス
②EC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
③SaaS製品の販売（ビズらく）

組織づくり・人材・企業文化

お客様ニーズやテクノロジートレンドが変化して行く中で、固定概念を打破し、新しい市場やプロセスへ積極的に挑戦する企業変革がDXのベースと考えています。
全社のDXに責任を持つ職責としてCDXOを設置し、CDXO、CTO、CHO（チーフ・ヒューマンリレーション・オフィサー）が三位一体でDXを推進する体制を構築しています。

また、システム開発においては内製化を進め、システムごとにPdM（プロダクトマネージャー）を設置し、ボトムアップでシステムの進化を加速させる取り組みをスタートさせています。

ロジスティクスなどのフィジカルな業務担当部門においても、データサイエンティストやエンジニアを配置し、最先端のテクノロジーを活かせるようにしています。DX人材については、外部からの採用を強化するとともに、社内のDX人材育成を目的として、データサイエンス教室や、生成AIに関するeラーニングを実施し、全体の底上げを図っています。

デジタル技術活用環境の整備

中期経営計画を実現するために、中期経営計画と連動して、全社的にシステムをコア領域と非コア領域に分類しています。コア領域では、①データ基盤・BtoCサイト、②配送システム、③受注・在庫・SAP、④BtoBサイト、⑤発注、⑥商品・検索、⑦WMSの順で抜本的な対策や刷新を行っています。

当社のバリューチェーンの各プロセスから得られる、お客様の検索履歴、購入履歴、仕入や在庫、出荷、配送などの膨大なビッグデータは全て、クラウド上のデータプラットフォーム「ASKUL-EARTH」に一元化されています。経営トップを含む全ての業務部門が、最新のデータを閲覧し分析できる環境を構築することにより、データドリブンでの迅速な意思決定を行うベースとなっています。また、「ASKUL-EARTH」のデータをもとに予測モデルを作る「AI（アスクル・シミュレーター）」は、物流拠点における在庫配置の最適化など、バリューチェーン全体に寄与すると考えています。

アスクル株式会社

DX銘柄2024 Digital Transformation

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

【既存ビジネス】

1.BtoB最強ECサイト構築（PJ Trylion）については、今夏のソロエルアリーナ（中堅大企業）のお客様移行完了に向けて進捗しています。

2.戦略業種と品揃え拡大については、製造業や医療・介護業種向けを中心に取り扱い商材が拡大しています。(2024年3月：1,270万SKU超）今後は、商品の選びやすさ・買いやすさ向上のため、データとAIの活用範囲拡大による商品情報の充足や、機動的な自動価格設定などを実施予定です。また、新たに物流センター（東京DC）が稼働開始したほか、AIロボットの活用や置き配推進、LOHACOのおトク指定便など、物流現場の負担軽減や業務効率化を図っています。

3. 物流/ITプラットフォーム改革について、ビッグデータのクラウド化は完了しており、オンプレミスのデータセンターは無くなっています。また、物流テクノロジーの活用は自社にとどまらず、配送パートナー向けに配送管理システム「とらっくる」を提供するなど、社会全体でのイノベーションを共創することを目指しています。

【新規ビジネス】

DX戦略において新規ビジネスを大変重要なものと位置づけており、各々の進捗は以下の通りです。

①ビックデータを活用したアドバタイジングサービス

テストフェーズから成果が出ておりメーカーに好評であり、2024年3月15日発表の3Q決算においても、BtoBの売上総利益率向上に貢献しています。

②EC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

2020年から本格的な3PL事業を開始し、多様なECモデルに対応するために実行型AIロボットの導入やマネジメントシステムを導入してきましたが、現在は、大規模なメーカーのDtoCビジネスやEC物流を3PLで受託しています。

③SaaS製品を販売するスキームとしてのビズらく

グループ会社とのシナジーを活かし、SaaS製品を販売する「ビズらく」の高速ローンチを実現し、スモールスタート段階ではありますが、徐々にお客様を獲得することができています。将来的には、物販との相互シナジーが出ることを期待しています。

ガバナンス

中期経営計画の主要施策であるDX施策の進捗は経営会議や取締役会で定期的に報告され、議論されています。加えて、経営戦略との整合性や投資対効果の有効性を精査する仕組みとして、2022年10月より社外有識者を交えたDX審議会を開催しています。

また、システムロードマップ・技術ロードマップを年1回更新しており、情報システムの分析・評価を行い、経営資源の再配置などの見直しを行っています。

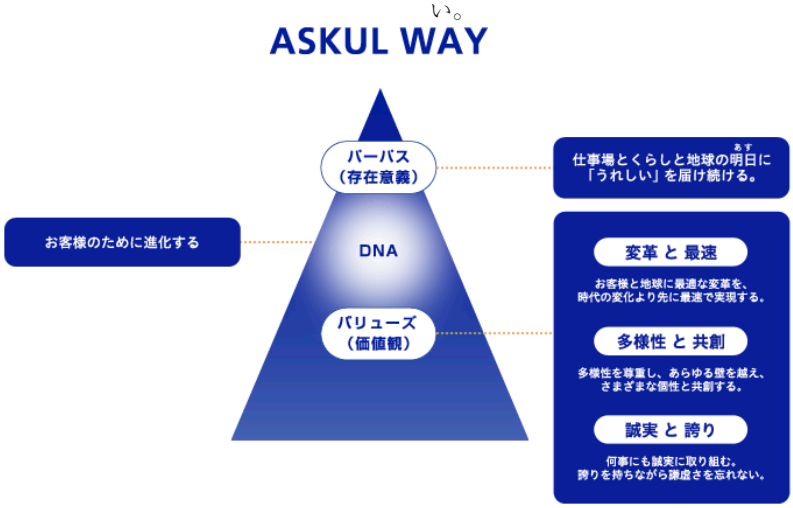
毎年全社規模でリスクアセスメントや資産管理台帳の見直し・更新を行う際、情報資産の必要性を検討し、現状評価できるフローを確立しているほか、アクセス負荷状況やEOLなどの情報システムへの足かせとなるものをウォッチし、計画的にクラウド化や刷新を進めています。

今後の展開

お客様の価値観やテクノロジーの急激な進化により、業界の垣根がなくなり、意識していなかった競合がテクノロジーを駆使して市場をディスラプションしていく時代において、既存ビジネスの磨き込みだけで生き残るのは難しいと認識しています。当社では「仕事場とくらしと地球の明日（あす）に「うれしい」を届け続ける。」ことをパーパス（存在意義）と定めており、「変革と最速」「多様性と共創」「誠実と誇り」のバリューズ（価値観）によって実現を目指します。根底にあるのは創業以来の「お客様のために進化する」というDNAです。当社では、既存ビジネスモデルが持つコアコンピタンスを最大限に活かし、新規ビジネスの創出など、当社のビジネスモデルをアップデートしていこうと考えています。

委員コメント

バリューチェーン全体をDXで最適化する構想実現のためAIやロボティクスの活用を進めており、実績も出ている。Allクラウド化は同社の規模を考慮するとかなり思い切った転換。ビッグデータを活用し、社外への拡販につなげた点が評価できる。自社のDX改革にとどまらず、他企業のDX推進にも貢献している。オフィス通販から、B2BとB2Cの統合、ビッグデータPFを活用したバリューチェーンを構築しており、高い倫理意識も含め銘柄に相応しい。



SMBC

株式会社三井住友フィナンシャルグループ

銀行業 | 8316

DX銘柄2024
Digital Transformation

Beyond＆Connect～金融の枠を超えたグローバルソリューションプロバイダーへの進化

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、敢えて「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ています。

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、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。デジタル戦略では、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オープンイノベーション組織の強化やCVC設立といった新規事業立ち上げのための基盤整備、社長製造業・社内SNSなどを通じたカルチャー変革により、社内外から新規ビジネスの種が生まれる仕組み作りを加速しています。

組織づくり・人材・企業文化

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、グループCDIO・CEO・CSO・CIOその他関係役員が参加のうえDX案件への投資その他方針決定を機動的に行えるようにしています。また、グループ全体のデジタル戦略を担う部署として2020年4月にデジタルソリューション本部を設置するとともに、各事業部門組織内にもDX案件を推進する組織を設置することで、トップダウン・ボトムアップの双方から事業創出に対応するほか、システム開発部隊としてSMBCグループのITを担う日本総合研究所にDXシステム本部を組成し、アイディエーションから開発まで一気通貫で対応可能な体制にしています。情報収集の観点ではシリコンバレーやシンガポールに拠点を設置するほか、オープンイノベーション拠点やCVCを通じて機動的に行えるようにしています。人材育成等については、業務目線でDXの人材像を定義のうえ、職種別採用や全従業員向けのIT人材育成プログラムを実施しています。加えて、柔軟な発想・ボトムアップで新規事業にチャレンジできる企業文化醸成のため、社長自ら「カラを破ろう」「突き抜ける勇気」といったメッセージを全社に発信するほか、ドレスコードの廃止や社内SNSの運営をしています。

デジタル技術活用環境の整備

現中計の「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つの基本方針に則り、既存システムの抜本的な見直しを実施しており、特に勘定系システムについては、個人・法人向けのビジネスを更に高度化するために、APIによるデータ連携を容易化するよう構築中です。

個人向けビジネスにおいては、マーケティングプラットフォームにより分析した顧客の属性や導線のデータを生かすことに加え、インハウスデザイナーを活用して目的から再定義した上でホームページ/ インターネットバンキング/ スマホアプリ/営業タブレット等の抜本的な改革を実施しています。さらに足許の社会のDX進展によりモバイル・デジタルが前提となる中で、フルモバイル金融サービスOliveをリリースし､戦略的なデジタル基盤を構築しました。法人向けビジネスにおいては、SMBCデジタルマーケティングで金融ビックデータを活用した広告・マーケティング事業を営んでおり、個人の潜在的な興味関心やライフスタイルに合わせた広告配信を行うことで、企業のマーケティング高度化を支援しています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

(1)モバイル総合金融サービスOlive

近時、社会のデジタル化の急速な進展により個人の新規預金口座開設数はネット銀行が席巻する状況でした。三井住友銀行(以下「SMBC」) では、伝統的な金融機関としては早期からネット銀行と同様に非対面での新規預金口座開設手続の体制を整備して

株式会社三井住友フィナンシャルグループ

いましたが、全体としての新規口座開設数は首位のネット銀行の半分程度でした。一方で、ネット銀行含む他社には無い強みとして、約2,700万もの個人顧客と取引があることや全国に店舗網を有すること、弊社傘下でクレジットカード会員数が業界首位である三井住友カード（以下「SMCC」）と提携しクレジットカード・デビットカード一体型キャッシュカードの発行実績もある点もありました。そこで、銀行サービスにおけるDXに関する取組を更に加速・深化させるため、SMBC・SMCCが中心となり、弊社と資本業務提携関係にもあるSBIグループとも連携し、「Olive」を開発するに至りました。

Oliveでは、１つのスマホアプリ、１つのIDで、銀行口座、カード決済、証券、保険という異なる会社が提供する複数のサービスを利用することが可能です。従来の銀行では口座を支店単位で管理していましたが、Oliveでは実店舗・地域に紐づく支店による管理を廃止しました。また、デジタルで手続を完結できる機能を備える一方で、SMBCの店舗網を活用し、最寄りの店舗で対面でサポートを受ける体制も整備し、デジタルが苦手な高齢のお客さまでも利用できるようにしています。2023年3月のリリース後、2024年2月迄実績として契約件数は200万件を突破し、店舗網のない地域のお客さまやご高齢のお客さまとのお取引も拡大し、個人顧客の新規口座開設数は銀行業界トップクラスにまで増加しました。

(2)デジタル子会社群による非金融ビジネスの創出

デジタル技術の急速な進展を背景として非金融事業者の金融事業への進出が次々と行われ、「金融」と「非金融」の垣根が曖昧になりつつある昨今の情勢下、旧来の銀行業務の枠にとどまらずお客さまが求める機能を果たす存在となる必要があると考えました。そこで、「脱銀行」を掲げて非金融ビジネスを推進し、「デジタル子会社」と呼ぶ非金融事業子会社を累計10社設立しました。

デジタル子会社全体で売上は50億円を超え、現中期計画期間中(25年度迄)には150億円を超える水準を目指しています。各社では、顧客数1,000社超・トランザクション数年間1,500万件超といった規模に成長したり、既に単年度黒字を達成し毎期2桁成長している先もある等、大きな成長の土台を築き始めている状況で、IPO含め親会社支援から独立した組織を目指そうとしている会社も出てきています。

ガバナンス

デジタルの力でビジネスを牽引するために攻守両面での体制整備を推進しています。従来、グループCIOのもと、グループ全体のシステム戦略等の実現に向けたITガバナンスの構築を推進してきましたが、今般新たにデータマネジメントの統括責任者であるグループCDAOと、サイバーセキュリティの統括責任者であるグループCISOを設置し、グループ・グローバルベースでの体制強化を図っています。

また、AIやブロックチェーンなど新しい技術分野の円滑かつ安全な利用に向けてガイドラインを策定しており、導入や利用に際しての留意点を明確化し、外部環境などを踏まえた改定を実施しています。

今後の展開

Oliveは、社会全体でデジタル化が浸透する中で、従来の「店舗での取引」から「モバイルアプリ上の取引」を前提としたビジネスモデルに転換したものです。今後は変化するお客さまのニーズに応えるべく、Oliveに新たな機能を追加していくとともに、法人、特に中小企業向けのサービスでも、Oliveと同様にデジタルを用いて既存ビジネスの深化を図っていく予定です。また、金融の枠を超えたお客さまのニーズに応えるべく、新たなデジタル子会社の設立も引き続き検討していきます。

委員コメント

大規模で歴史ある企業において、現状の支店ベースのビジネス形態を、スマホベースにシフトさせるという大きな変革にチャレンジしていることは素晴らしい。ありそうでなかった銀行口座・カード決済・証券・保険を1つに集約した金融サービスは既存深化に当てはまる。業態変革では「社長製造業」はユニーク。金融以外の事業展開による顧客価値の向上に加え、社員に対するアピール効果も大きく、固い企業文化を変革するのに貢献する。勘定系システムをはじめとするシステム戦略や日本総合研究所を含めたDX推進体制には、筋が通っている。



大和証券グループ本社
Daiwa Securities Group Inc.

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銘柄2024
Digital Transformation

最新テクノロジーの全面活用により資金の好循環を創出し、お客様の資産価値最大化を実現する

経営ビジョン・ビジネスモデル

大和証券グループは、2021年に経営ビジョン「2030Vision ～貯蓄からSDGsへ」を定め、"資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現"を旗印に「貯蓄から資産形成へ」のシフトを加速させることを宣言しました。そして、その達成に向けたキードライバーとして位置付けたのが「DX」です。

人生100年時代を迎え、生涯を通じた計画的な資産形成の重要性が高まる一方で、日本の個人金融資産2,100兆円のうち半分以上の1,100兆円が現預金に留まっており、「貯蓄から資産形成へ」のシフトは国全体の課題であると考えています。DXを通じて、お客様との接点拡大や資金循環の仕組みを創出し、預貯金に滞留している資金を資産形成に振り向け、家計に還元しながらさらなる企業の成長に必要な投資につなげるという、資金の好循環を実現していきます。

DX戦略

ビジネス戦略におけるDXの重要性の高まりから、2021年3月期にDX戦略を策定し、全社方針としてDXを着実に実行していくと強く宣言しました。大和証券グループのDX戦略の骨子は、お客様とのコミュニケーションからミドルバック業務まで、あらゆる領域で効率化と高度化を目指す「ビジネスプロセスのデジタル化」と、データを起点としたトップライン向上と事業効率化を目指す「データ駆動型ビジネスモデルへの変革」の2つに区分し、「デジタル化による抜本的なBPR」「データ分析の高度化」「ガバナンス体制の構築」「DX人材の育成」の4つが下支えするという構造としています。また、DXによる変革を持続可能なものとするため「サイバーセキュリティの強化」を基礎としています。

DXを推進するフェーズとして、DX1.0「会社風土改革」、DX2.0「業務プロセス変革」、DX3.0「ビジネスモデル変革」と定義し、DXを前提としたビジネスフローや組織運営へ抜本変革しました。前中期経営計画（2021～2023年度）の3年間でAPIなどの技術要素の普及、データレイクの整備、ChatGPTの導入などDX1.0とDX2.0に注力し、2024～2026年度の3年間でお客様接点の領域におけるDX3.0を加速していきます。

組織づくり・人材・企業文化

人材については、2019年度に「デジタルITマスター認定制度」を新設し、「DX推進人材」「AI・データサイエンス人材」といった、高度なデジタル技術を活用することでビジネス変革を担う高度デジタル人材の育成に取り組んでいます。

組織づくりについては、2023年10月にDX推進の司令塔としてデジタル推進部を創設し、従来各部に配置していたDX人材を結集させることで、会社横断で案件を推進できる体制へ移行しました。DX実行力を経営戦略やビジネスモデルへスピーディーに実装するとともに「貯蓄からSDGsへ」のキードライバーであるDXを加速させる体制へと進化しています。

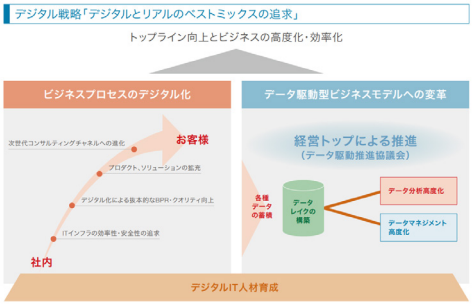
企業文化については、「金融・資本市場のパイオニアとして先駆ける」という基本理念のもと、社員の挑戦を奨励する企業風土があります。トップメッセージとして「トライ・アンド・エラーで良い」「まずはチャレンジする」という姿勢を全社員に伝えており、社員が失敗を恐れず新しいことに挑戦し続ける風土を育んでいます。必要なセキュリティ対策をしつつ、前例がないことに躊躇なく挑み続けていくのが当社のカルチャーです。

デジタル技術活用環境の整備

信頼性を求められるSoR（基幹系システム）と多様かつスピード重視のSoE（ユーザー接点となるシステム）の密結合を解消したうえで、システムアーキテクチャーの全面刷新に取り組みました。SoE/SoRそれぞれに最適な開発プロセスを柔軟に選択できる体制を実現しています。

システム更改時には、APIファースト、クラウドファースト、ECRSを基本原則として掲げ、共通プラットフォームの活用やレガシーシステムの全面刷新を行っています。SoR領域の業務アプリケーションやデータセンターの運用を協調領域と認識し、オンプレミスからSaaSやパブリッククラウドへの移行を進め、自社のリソースを競争領域へシフトしています。

サイバーセキュリティリスクへの対応については、グループサイバーセキュリティポリシーの改訂、ゼロトラストをコンセプトにしたセキュリティ基盤の全面リニューアルなど、不断の見直しを実施しています。



株式会社大和証券グループ本社

DX銘柄2024 Digital Transformation

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

■デジタル×アライアンス　～金融機関との提携による新地域での資産形成サポート

2022年度のゆうちょ銀行との提携に続き、2023年度に四国銀行とも提携しファンドラップ等の金融商品仲介、相続や事業承継などのトータルソリューションビジネスの提供を開始しました。また、信金中央金庫向けにも「しんきんファンドラップ」の提供を開始。API経由で提携先に自社システムの一部を開放することで、迅速かつ低コストで自社と提携先のサービスの一体的な利用を実現しています。提携を通じた残高ベース収益も増加しており確実に投資家のすそ野拡大につながっています。

■デジタル×オルタナティブ投資　～セキュリティ・トークンを使った新たな市場の創造と投資機会の拡大

当社は、大阪デジタルエクスチェンジに出資し、日本初のセキュリティ・トークン流通市場となる私設取引システム（ＳＴＡＲＴ）の設計・構築に参加。2023年12月にＳＴＡＲＴにおいて本邦初となるデジタル証券の取り扱いを開始しました。日本における投資適格不動産170兆円のうち、証券化されているものは3割にも満たず、100兆円以上の流動化の余地があります。不動産の取得・維持には納税手続きや管理等の手間が発生しますが、セキュリティ・トークン化した不動産はこうした手間なく資産運用の幅を広げることができる商品となっています。当社が販売してきた不動産セキュリティ・トークンは多くのお客様に選好されており、国内シェア40%近く（業界トップ）を占めています。

■DXを推進し、ChatGPTも積極的に導入

当社はお客様ニーズ把握、不公正取引監視、注文執行など幅広い業務でAIを活用してきました。今般、2022年末に生成AI「ChatGPT」が登場し、社会全体でその活用方法を模索している中、その技術の潜在能力をいち早く感じ、安全に利用できる環境を構築したうえで、2023年4月に金融機関で初めて全社員9,000人の利用を開始しました。業務がより効率化されることで生み出された時間をお客様接点などの領域に充てることができています（2023年末時点で累計5万時間の効率化に寄与）。

ガバナンス

お客様の大切な資産をお預かりし、デジタルを幅広く活用する企業として、AI利用にかかるリスクを経営上の重要課題と認識しています。全てのステークホルダーが当社のサービスを安心して利用できるよう、2023年6月にAI倫理に関する指針「グループAIガバナンス指針」を公表しました。更に、AI利用における透明性の確保や、新たに顕在化したリスク・課題を速やかに議論・審議する機関として「グループAIガバナンス委員会」を新設しました。AIがもたらすリスクは研究途上であるため、常にモニタリングしてリスク対応策をアップデートすることで、リスクを受容可能な水準で管理しつつ、そこからもたらされる正のインパクトを最大化していけるよう体制を整備しています。

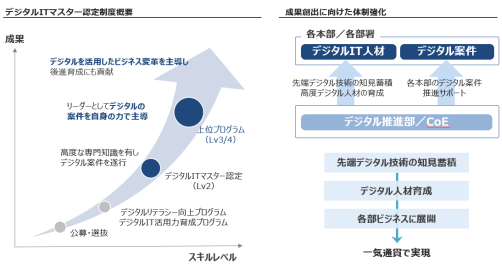
今後の展開

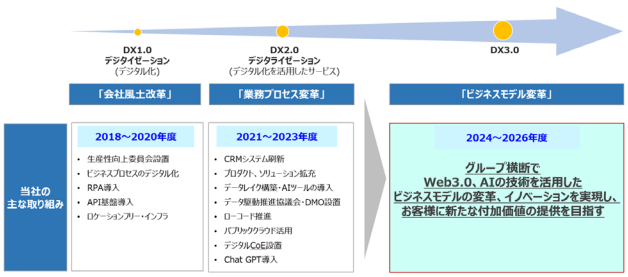
DXによる新しいビジネスモデル創出への挑戦として、太陽光発電等の再生可能エネルギーのトークン化による新たな資金循環の創出、対話型AIオペレーターによるコンタクトセンターなどAIを活用したお客様向けのデジタルイノベーションの実現、Web3.0分野における事業領域拡大に取り組んで行きます。今後も、グループ一丸となって最新テクノロジーを全面活用し、当社経営ビジョン「貯蓄からSDGsへ」を実現するとともに、お客様の資産価値最大化に取り組んでまいります。

委員コメント

高いDX実現能力をベースに既存ビジネスモデルである顧客の資産形成をデジタルとアライアンスで拡大している。また新規ビジネスモデルとしては日本初のセキュリティ・トークン流通市場となる私設取引システム（START）の構築に参加し、本邦初となるデジタル証券の取り扱いも開始した。ChatGPTの社内活用にも取り組んですでに全社員が利用している。DXを推進する組織体制や基盤整備、育成もよく考えられ工夫されている。これによりDXで着実にビジネスを拡大している。

デジタル×アライアンスは、API経由で自社システムの一部を提携先に開放することで、迅速かつ低コストで自社と提携先のサービスの一体的な利用を実現し、実績も出ている。多様かつスピード重視のSoEと信頼性を求められるSoRではコンセプトが全く異なるため、開発手法・体制を分けている点や外部の企業が有する技術の活用、社内でのAPIの自由な活用など、金融ビジネスには難しい柔軟な取り組みでシステムを開発しビジネスにつなげている点は高く評価できる。また、デジタル×オルタナティブでは、不動産、再生可能エネルギー、ローン債権などセキュリティ・トークン流通市場におけるデジタル証券の取り扱いを個人も含めた顧客に拡大することで、新市場の開拓につなげている。ステークホルダーにとっては新たな資金調達手段であり、買い手にとっては新たな資金運用手段としてSTを介して新たなマネー循環を創出し、その先頭を走っている実績を伴っている。





株式会社クレディセゾン

その他金融業 | 8253

DX銘柄2024
Digital Transformation

全社員によるDXの実現へ

経営ビジョン・ビジネスモデル

クレディセゾンでは全社でDXを推進すべく「CSDX VISON」を策定し、社内外に公表しています。
CSDX VISIONにおいてはデジタルそのものを主役とはせず、「誰のどんな喜びに寄与するのか」を主眼に置き、

CX(Customer Experience)：
お客様の新たな体験を創出する
EX(Employee Experience)：
社員の体験を転換する

いずれかまたは双方に寄与する取り組みを推進していくことを宣言。デジタル技術を活用してビジネスを変革・転換し、デジタル時代を先導する企業を目指すというビジョンを掲げています。

戦略

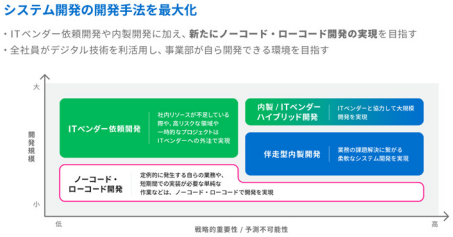
当社はCSDX VISIONの達成に向け、以下の5つの基本戦略を推進しています。

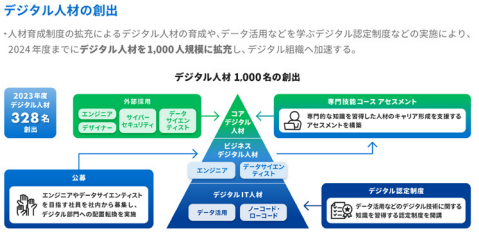
【デジタル人材】
CDO兼CTOが情報発信し、エンジニアやデータサイエンティストの外部採用と社内リスキリングを進めています。2023年からは、事業部門の社員にデジタル部門との兼務を命じ、ノーコード・ローコードツールの習得を通じた人材育成制度を新設しました。また、全社員を対象にデジタル技術の認定制度を構築しました。
【事業創出】
当社の強みであるリアルを大切にしながら、デジタル技術を用いた新しいお客様体験を提供するサービスやプロダクトの開発、デジタルレンディング事業の拡大、生成AIを活用した新サービスの創出を推進しています。
【事業協創】
グループ企業や提携企業とのデータ連携によるプラットフォーム構築、国内外CVCを通じたスタートアップ投資、資本業務提携によるオープンイノベーションを推進しています。
【デジタル開発プロセス】
事業部門と一体となった伴走型内製開発の推進、ノーコード・ローコード開発体制の構築、役員自らが参加する開発ブートキャンプ開催など挑戦できる風土の醸成を推進しています。
【デジタル基盤】
社内API基盤システムの活用による基幹システムの負荷削減や新サービス展開時の迅速化、クラウドサービスを活用した新規サービスの開発と既存システムのクラウド移行、セゾンパートナー経済圏とのデータ連携を推進しています。

組織づくり・人材・企業文化

【伴走型内製開発】
ビジネス課題をデジタル技術で解決するための新たな開発体制として、デジタル部門とビジネス部門が一体となって連携しながら開発していく伴走型内製開発を推進しています。
【バイモーダル戦略の推進】
“モード1”に強みを持つ情シス部門と”モード2”色の強い内製部門をひとつの事業部にまとめ、CSDX推進部として組織再編を実行しました。両部門の人材交流や知識共有などを実施することで、両部門の異なる役割が共存するグラデーション組織を形成しています。
【デジタル人材の3レイヤー化】
デジタル人材については3階層を定義し、デジタル技術を保有するコアデジタル人材と業務知識を保有するビジネスデジタル人材やリスキリングでデジタル知識を習得したデジタルIT人材がお互いに共創しながら、全社のデジタル化を推進しています。
【心理的安全性の確保】
以下の4原則を掲げて、業務を推進しています。

1.「HRTの原則」の採用
2.「さん」付けの徹底、役職呼びおよび「くん」付けゼロの徹底
3.短所ではなく長所をみること
4.世の中を良くする、企業を成長させるなど、成果を最重視すること





株式会社クレディセゾン

デジタル技術活用環境の整備

【クラウドファースト】

システム更改のタイミングで原則全てのシステムについてクラウドファーストでの基盤再検討を実施しています。2024年度までに主要システムのクラウド活用率80%を目指すことを掲げています。

【バイモーダルなアーキテクチャ検討体制】

重要システム更改計画時にはCDO兼CTOを中心にバイモーダル体制でのシステムアーキテクチャの見直しを実施し、先端技術やモダンな開発プロセスの既存システムへの適用可否を判断しています。

【既存システムと先端技術の融合】

単純に先端技術だけを用いて、既存システムを作り替えるのではなく、外形監視やCI/CDの段階的導入などにより、先端技術の恩恵を既存システムに適用していくアプローチも採用しています。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

【クレジットカード事業 社内API基盤の内製開発とクラウド化】

2008年から10年をかけ更改したクレジットカード基幹システム「HELIOS」は、メインフレームとCOBOLに基づく複雑なシステムで、機能追加や改修が困難であり、エンジニアの確保にも課題を抱えていました。これに対処するため、社内API基盤を内製し、クラウドを活用してHELIOSをラッピングする「オープンGW」開発プロジェクトが立ち上げられました。当初はメインフレーム基盤上で連携システムの構築が進められていましたが、将来の柔軟な開発を可能にするため方針を大転換し、2021年に新たなプロジェクトが発足、2022年8月には新システムが完成しました。これにより、クレジットカード事業の新プロダクト開発や機能追加が迅速に行えるようになり、事業の成長につながりました。

【インドにおけるレンディング事業の展開】

Credit Saison Indiaは、現地のアンダーサーブド層を対象にデジタル化・現地化されたレンディング事業を展開し、インドにおけるファイナンシャル・インクルージョンを推進しています。同社はダイレクトレンディングなどの複数の事業モデルによる多角化戦略を展開。独自のローンマネジメントシステム（LMS）を開発し、フィンテック企業と提携して得た融資データを利用したレンディングサービスを提供しています。LMSは、プロダクトや技術的な違いに柔軟に対応可能で、マイクロサービスアーキテクチャを採用し、ビジネスニーズに応じてサービスを容易にスケールアップできるよう設計されています。また、現地での優秀な人材を経営トップと実務責任者に起用し、現地主導で事業を運営。事業開始時は数名のテックスタッフからスタートしましたが、現在は約100名を擁しています。2023年9月末時点で債権残高は約1,500億円まで伸長、上期の連結貢献利益は9.1億円と順調に拡大し、グローバル事業のエースとしてその成長を牽引しています。

【成果指標】

内製開発により、ITベンダーに依頼するよりも61.8%のコスト削減を実現しました。また、2019年から2022年までの間にDX推進により自動化してきた業務は79万時間（社員約400人分）にも及びます。紙についてもオフィスのコピー用紙の消費量が2019年度で183トンだったものが、2022年には107トンにまで減少し、76トンの紙削減（コピー用紙積み上げでスカイツリー2.3個分）が達成されました。

ガバナンス

【CSDX推進体制】

経営層とCDO兼CTOを中心に、クレディセゾンのデジタル化の推進状況を定期的に報告・検討する体制を構築しており、月に一回、横断的な検討を実施する「CSDX推進会議」という重要会議体を設けています。本会議には、代表取締役社長、代表取締役副社長を始めとした経営層とビジネス部門、経営企画部、戦略人事部、広報室が参加し、当社のデジタル化の案件を全社横断で共有・検討しています。会議の半分の時間は敢えてアジェンダレスとし、フリーディスカッションによる積極的な意見交換を実現しています。

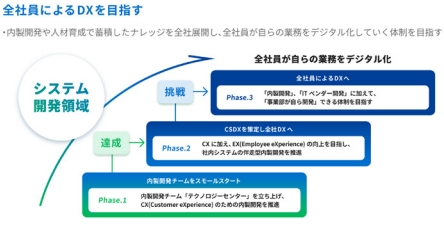
今後の展開

昨年度は生成AIサービスを活用した新しいサービスの創出に注力をしてきましたが、本年度は”業務プロセスの完全デジタル化”に本気で取り組んでいきます。社内に残っている属人的な作業や紙作業などをデータ連携システムや、AIによる自動対応などを実装することで業務プロセスを変革していきます。エンジニアによる内製開発で蓄積したナレッジを全社展開し、全社員が自らの業務をデジタル化していく、全社員によるDXを目指していきます。に挑戦していきます。

委員コメント

基幹システムをクラウドなどDX環境を実現する周辺システムとつなぐ基盤を完成させて業務のあらゆるシーンでデジタル化が進行している。また、インドでのレンディング事業を現地化を徹底的に進めた運営とシステム開発力をもって成功裏に結びつけたことはDXのベストプラクティスともいえる。ビジネスモデルやDX体制・実現能力は極めて高いと考えられるが、PBRは大手銀行並みに1倍を大きく割れた状態。収益計上や持続的成長への解像度が低いことが大きな原因ではないだろうか。気が付かない投資家が悪いのか、開示レベルが低いのか。今後の大きな課題と言えよう。

CDOのリーダーシップがデジタル化の推進を牽引するにとどまらず、経営者や事業部門の巻き込み、全社員のリテラシー向上や企業文化の変革に大きく貢献することを証明している。その効果が既存ビジネスの変革や新規ビジネスの創出のいたるところで出てきている。



H.U.グループホールディングス株式会社

サービス業 | 4544

DX銘柄2024
Digital Transformation

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 推進に向けたビジョン
H.U.グループの Mission と Vision に基づき、H.U.デジタル Vision を策定
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
③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
■ビジネスモデル
当社グループは、H.U.デジタル Vision のもと、以下３つの柱で DX を推進します。
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、を２つの軸とし、③DX 人材の育成をはじめとする事業変革と次世代ヘルスケアのプラットフォームを構築

戦略

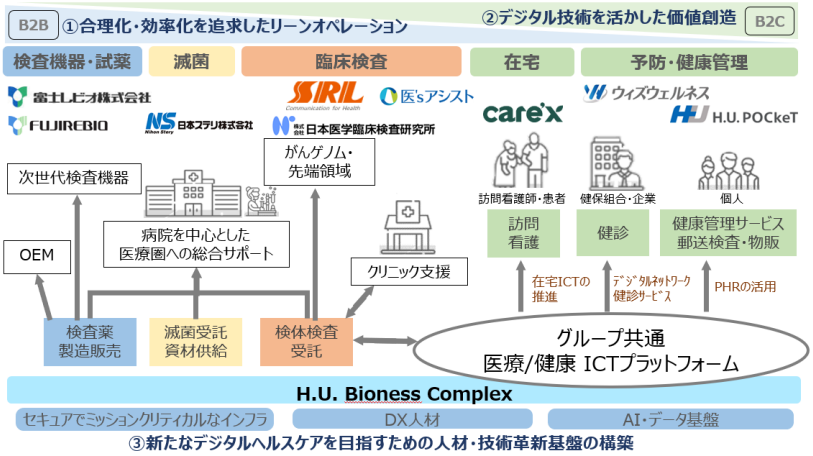
【合理化・効率化を追求したリーンオペレーション（BtoB）】
日本最大の臨床検査プラットフォーム、H.U. Bioness Complex の構築により既存事業を大幅に革新するとともに、データ活用により検査の進行状況や処理能力を可視化する。
【デジタル技術を活かし、個々に寄り添った価値の創造（BtoC）】
ヘルスケアサービス事業において、「医針盤」によるパーソナル・ヘルス・レコード（PHR）のさらなる活用、および個人向けの POCT（簡易迅速検査）事業を手掛ける子会社「H.U.POCkeT」設立によりサービス強化をおこなう。
臨床検査事業では、ゲノム解析の膨大なデータ処理の高速化や AI による画像診断の精度を高める。
【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（技術革新基盤）】
DX 人材を定義、確保・育成し、従業員がより付加価値の高い仕事にシフトできる組織を構築する。

組織づくり・人材・企業文化

当社グループでは、各自の高い志と専門性が融合したプロフェッショナル集団への変革を志向している。組織においては、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。人材教育においては、育成すべき DX 人材像を「横串 DX 人材（ビジネスや業務を全社視点でつなげ、改革できる人材）」「データ活用 DX 人材」更に「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づくっていくことができる人材）」と定義。全従業員を対象にした DX 教育プログラム※を構築。
※DX 推進人材育成プログラム：全従業員を対象とした E-learning 中心の基礎プログラム強化とともに、専門人材を対象としたプログラムを 2023 年より開始。専門人材の育成では、グループ会社の枠を超えて、生成 AI、データ分析などの DX 関連プロジェクトにアサインし、実践的なスキルを向上。

デジタル技術活用環境の整備

【システム連携の基盤整備】
H.U.Bioness Complex への検査集約にあたり、新システムと既存の基幹システムを統合連携基盤でつなぎ、システムのデータを連携。
【データ活用の基盤整備】
臨床検査事業や検査機器製造事業等にお



H.U.グループホールディングス

ける、レガシーシステムデータを含めたデータの管理・活用のベースとなるマスターデータを正規化して構築・運用。各種データを集約し、経営ダッシュボード化し、ビジネス戦略・計画等に活用。

DXの取組内容とその成果・重要な成果指標

【合理化・効率化を追求したリーンオペレーション】

■ ラボ構築プロジェクトの成果発現

既存事業の効率化によるコスト低減に加え、検査精度の向上、先進医療への取り組みを推進

・財務指標（売上高CAGR、EBITDAマージン、営業利益率、ROE、営業キャッシュフロー／フリーキャッシュフロー）

・TAT（Turn Around Time：検体が検査室に到着してから結果報告までの時間）

・１検査あたり原価

・研究開発成果物（発表した論文・学会発表数・研究に関わる契約数・特許出願数）

【デジタル技術を活かし、個々に寄り添った価値の創造】

■医針盤による新たなヘルスケア事業

「医’sアシスト（医療機関向けSaas）」×「ウィズウェルネス（患者様向けアプリ）」の連携で利便性を高め、価値を創出

・「医’sアシスト」契約数、「ウィズウェルネス」ユーザー数

■ゲノム解析事業の強力な推進

医療機関のゲノム検査依頼・受報の利便性向上、膨大なデータ処理の高速化やAIによる画像診断の精度向上

・特殊検査（ゲノム検査含む）受託数

・がんゲノム、血液疾患、感染症や希少疾患等、最先端かつ医療需要の大きい疾患分野の新規項目の導入

・染色体検査における市場シェア

【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】

■人的資本の基盤整備

基礎プログラムの強化とともに、DX専門人材の育成プログラムでは、グループ企業各社でのプロジェクトへの参画によるスキル向上

・（当社定義による）DX人材育成人数

・社員ひとりあたり（DXプログラムを含む）研修受講時間

・社内E-learningシステムでのDX関連プログラム提供講座数

ガバナンス

DXによる企業価値の向上について、経営トップが、経営方針、統合報告書、株主説明会、など各種機会においてステークホルダーにメッセージを発信。経営者みずからITシステムの課題把握・分析を行った上で、DX推進部署の責任者との緊密な連携の上で、機動的な戦略の見直しを実施。

サイバーセキュリティリスクについて、H.U.グループのリスクマネジメントの特に重要なリスクの筆頭に「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を確立（統合報告書において、リスクマネジメントの基本的な考え方と管理体制を公表）。

今後の展開

【既存事業の変革と、イノベーターとしての挑戦】

H.U. Bioness Complexを核とした総合臨床検査プラットフォーム化を図る。具体的には、構築したITシステムを、全国のラボへ展開し、将来的には、各ラボが自律分散しつつ全体最適が保てるようなシステムの構築を目指す。

また、ゲノム検査分野など当社が強みを持つ先進医療の拡大を進める。

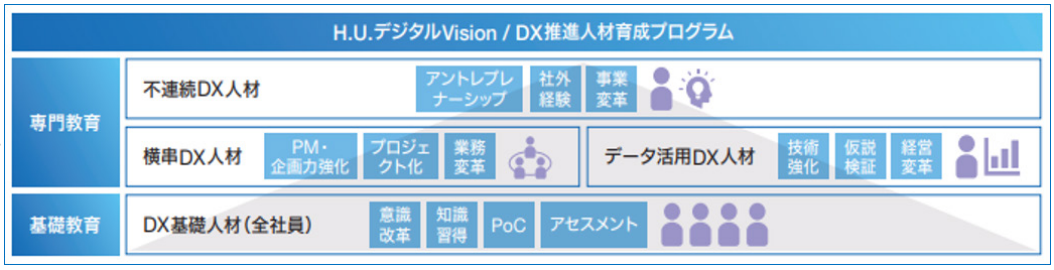
加えて、検査自動化等によるデータを蓄積し、グループ各社の事業に活かすことで、当社ならではのノウハウを磨き、業界のイノベーターとなるべく新たな挑戦を続けていく。

【DX人材の育成とヘルスケア事業の本格始動】

DX専門人材の育成強化を始めとした成長基盤の整備により、新たな価値創造に向けた施策を軌道に乗せ、ヘルスケア事業の変革を実現する。

委員コメント

「DXで労働集約型の臨床検査業務の変革を推進」というわかりやすいストーリーの下で各種施策が講じられており、明確なKPI設定の下で着実に成果が上げている。新規事業である『医針盤』で従来のBtoBからBtoBtoC事業への変革を目指す戦略も明確だが、今後の成否は顧客を巻き込んだプラットフォーム形成の成否にかかっている。ラボ構築プロジェクトとして、臨床検査業務の自動化による作業効率と精度の向上を起点に、全国の医療機関とラボをつないだ検査・物流・情報のプラットフォーム化を目指しており、コスト削減にとどまらない新たなビジネスチャンスの可能性を感じる。多くの検体をRFIDによってデータ化することによって、イレギュラーの検出やその対応が進むことは臨床検査での事故や精度を高める意味でも強い差別化になるものと考える。また、『医針盤』による新たなヘルスケア事業では、「医療機関向けSaas×患者様向けアプリ（PHR）」の連携で利便性を高め、価値を創出。B to Bのビジネスである当社がB to Cに向けた領域にテクノロジーを使ってビジネスを展開している点が興味深い。医療分野であるだけに、信頼性が大事であり、同社の臨床検査を主たる業務としている点は強みとなるであろう。





ＤＸ注目企業２０２４

選定企業 | 取り組み紹介

マルハニチロ株式会社

MARUHA NICHIRO

水産・農林業 | 1333

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

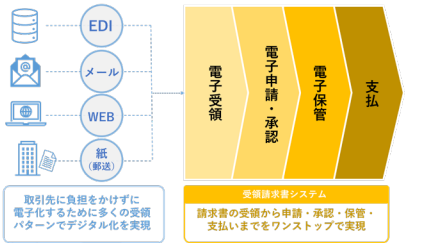
人々の豊かなくらしとしあわせに貢献するというグループ理念の実現に向け、グループ中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV2024」を掲げ、「ＤＸ推進基盤の構築とデジタル技術の活用」の推進を、代表取締役社長を含む全執行役員で構成するＤＸ推進委員会を設置、トップダウンによる推進体制を実行しています。社内のイノベーティブな活動を優先し、そこから生み出された時間は、新たな攻めのイノベーティブ活動に社内リソースを充当できるように推進、各社員が小さな成功体験から活気づくようトライ＆エラーを許容した取り組みとしています。また経済価値だけではなく、社会価値、環境価値も意識した様々な分野でのＤＸプロジェクトを推進し、人財、事業などの様々な見える化したデータを基に、戦略策定や意思決定がされるデータドリブン経営を目指しています。

図1



図2

どんな形式の請求書でも、受領段階から電子化された業務フローを実現



DXの取り組み紹介

【AI魚体計数機（かうんとと）の開発・導入による養殖現場の業務改革】

世界的な食糧需要増への対応と、天然資源保全の両立のため、養殖場におけるAI画像認識技術を活用したブリ成魚自動計数システムを開発。手作業で計数していた尾数（一度に数千匹）を、AIに魚種の形状と色彩を学習させ、精度99％の自動計数を実現。海上という過酷な環境下でも運用できるエッジAI方式の採用により取扱いも容易となり、現在6つの養殖場へ展開。また、新たに高性能（200尾／秒）な計数システムも開発し、完全養殖の為の種苗生産の場で活用しています。（図①）

【受領請求書のペーパレス・業務標準化/効率化の実現】

サプライチェーン全体の事業継続の向上に向け、業界としてペーパーレス化が遅れていた支払業務についての電子化を推進、2023年度には全支払先の96.6％を超える電子化を達成。2024年度末までにマルハニチロ・グループ会社あわせて36万枚、１万８千時間の削減を予定しています。（図②）

富士フイルムホールディングス株式会社

FUJIFILM

化学 | 4901

DX注目企業2024 Digital Transformation

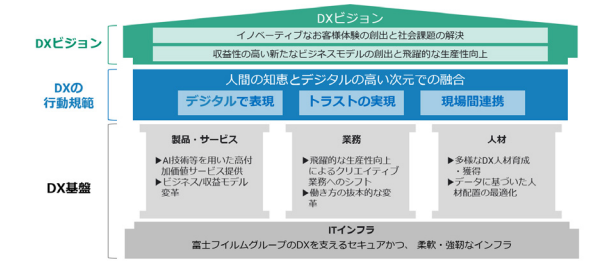
経営におけるDXの位置づけ

富士フイルムグループは、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」の融合や様々なステークホルダーとの協働によるイノベーション創出を、デジタルによって加速させています。今後の更なる事業成長のため、AI技術・ICTを活用し、DXによる高収益な全く新しいビジネスモデル構築を強化しています。「DXビジョン」やビジョン実現のための「DX基盤」、実現を加速する「DXの行動規範」、2030年度までにより多くの製品・サービスを持続可能な社会を支える基盤として定着させる道筋「DXロードマップ」を示し、トップダウンのガバナンスとボトムアップの現場視点の両輪で全社規模のDX活動を推進しています。

DXの取り組み紹介

富士フイルムは、豊富な医療機器・医療ITシステムのラインアップや医師の診断を支援するAI技術を活用した健診センター「NURA」をインドやモンゴルに展開し、新興国での健診サービス事業を強化しています。2024年4月現在5拠点に展開し、2030年世界100拠点の展開を目指します。健診結果などの医療データは、個人の疾患罹患予測や予防、治療法や薬剤の効果検証など活用用途が広い一方、非常に機微なデータであり、取扱いには課題があります。「NURA」では、ブロックチェーン技術の活用により、データの改ざんやなりすましを防ぎ、安全な環境下でのデータのやりとりを可能にするデジタルトラストプラットフォームを構築しました。健診機関などが管理している医療データを、個人同意の下、トラスト*が担保された環境下で、「個人がその価値を認識しながら安全に利活用できるデータ」に転換し、「自身の医療データの資産化」とデータのやり取りを低コストで大量に実行可能な基盤を提供。個別化医療や予防医療の実現を目指す新たなデータのエコシステム創出の取り組みを行っています。

富士フイルムグループのDX



*「情報の担い手が本物であること、その情報が改ざんされていないこと」を保証すること

塩野義製薬株式会社

医薬品 | 4507

DX注目企業2024 Digital Transformation

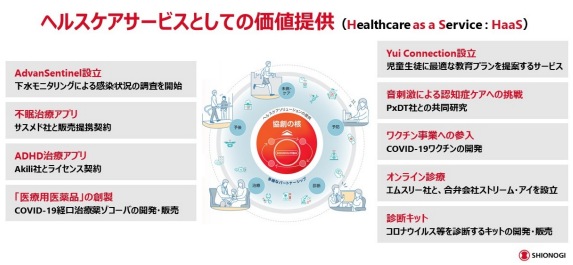
経営におけるDXの位置づけ

中期経営計画（Shionogi Transformation Strategy 2030（STS2030））において、創薬型製薬企業からHaaS（Healthcare as a Service）創造企業へのTransformationという大きな変革を成し遂げることを成長戦略として掲げています。急速に変わる世の中以上のスピードでTransformationを進め、社会に新たな価値を提供していくためには、これまでに培った強みと、多様なパートナーの強みを掛け合わせながら新たなサービスを生み出す必要があります。

IT/デジタル技術はこのような新たなヘルスケアサービスの創製に必須であり、HaaS企業として信頼される協創の核となるために避けては通れないものと位置付けています。

DXの取り組み紹介

1、デジタル技術を活用した研究開発：COVID-19治療薬の研究開発プロジェクトにおいては、AI技術・デジタル技術を活用して、薬物の体内での挙動予測や効率的な臨床試験を行い、その結果、通常9～16年の期間が必要といわれる医療用医薬品の開発を約2年で発売することが出来ました。2、AI創薬：弊社の重点疾患領域の一つである中枢神経疾患は、複数の要因が複雑に絡み合って引き起こされるため、AIを活用して薬の標的や組み合わせを効率的かつ網羅的に探索することで、課題解決に必要なリソースの軽減や創薬の迅速化につながりました。3、MRの情報提供におけるリアルとデジタルの融合：MR(医薬情報担当者)からの医療従事者への情報提供において、リアルとデジタルツール活用によるものの融合を進めています。顧客の情報提供法の多様化が望まれる中、デジタルツールの強化を進め、顧客向けサイトの情報を統合しました。また使いやすさや見やすさを徹底的に追求し、遠方の医療従事者の方でも聴講いただけるWeb講演会やWeb説明会のコンテンツを充実させ、操作性の改善も図りました。新サイトの公開後、総ユーザー数、新規ユーザー数が増加し、サイト内の直帰率（1ページのみの閲覧）は23ポイントの改善が見られました。



日本碍子株式会社

ガラス・土石製品 | 5333

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

「NGKグループビジョン Road to 2050」では「独自のセラミック技術でカーボンニュートラルとデジタル社会に貢献する」ことをありたい姿として掲げており、その実現のために「5つの変革」に取り組んでいます。なかでも変革の1つであるDXを「全体変革の推力」と位置づけ、市場競争力、効率性、生産性を高め、企業としての成長、更にその先の新たな価値創造を実現すべく、NGKグループ全体で推進しています。(図1)

DXの取り組み紹介

・電力貯蔵用NAS電池を活用した電力サービス

AIと分散型IDの活用により、信頼性担保とコスト低減を両立する独自の仮想発電所システムの構築や、ブロックチェーン技術を活用し、再生可能エネルギーの流通経路の証明をデジタルで効率良く行う電力デジタルサービスの構築などを進めています。(図2)また、地域新電力「恵那電力」「あばしり電力」を設立し電力小売事業を開始するとともに、全国16社の地域新電力と連携し、電力の地産地消と域内経済循環の促進に向け共創を進めています。加えて、AIによる蓄電所の最適制御、運用プラットフォームを適用し、収益を最大化する取り組みも進めています。

・「モノづくり∞（チェーン）革新活動」による資本効率の向上

代表取締役社長をリーダーとするプロジェクトチームを発足。各事業本部にて2030年のありたい姿を設定し、理想と現状のギャップを埋める「生産革新活動」として、デジタル技術の活用によるモノづくりの高度化とグローバル連携を進め、競争力強化につなげています。また、リードタイム短縮を通じて棚卸資産を削減しROICの改善を実施しています。



図1　5つの変革

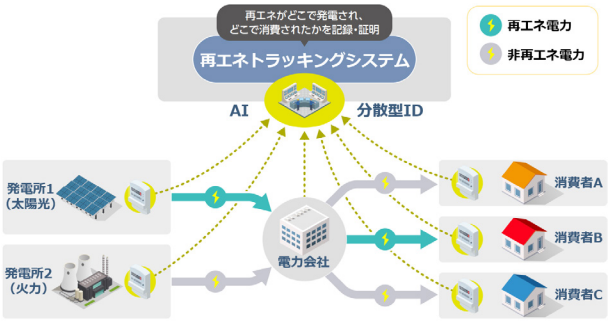


図2　AIと分散型IDを活用した再エネトラッキングシステム

三菱マテリアル株式会社

三菱マテリアル | 非鉄金属 | 5711

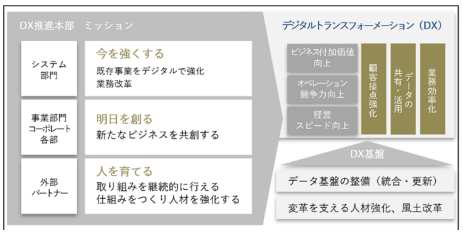
DX注目企業2024 Digital Transformation

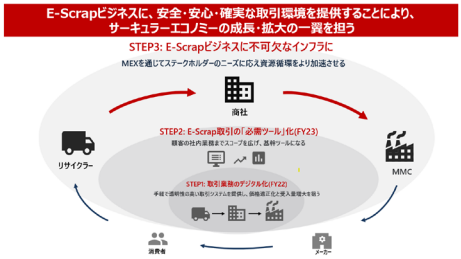
経営におけるDXの位置づけ

グローバル競争に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」を進めています。

MMDXは全社の経営改革の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、「ビジネス付加価値」、「オペレーション競争力」、「経営スピード」の向上を目指しています。

MMDXでは、2023～2025年度を本格稼働フェーズとし、データ基盤の活用促進とともに、グループ全体でMMDXを加速させます。2026～2030年度は効果拡大・継続発展フェーズと位置づけ、ERPを中心としたグループ展開を推進し、MMDXの定着維持・改善を狙います。





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）

E-Scrap（廃基板）を世界中から受け入れ、製錬し有価金属へと再生する資源循環事業を行っています。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上で提供し、取引の透明性、ステークホルダーの利便性向上を実現しています。「MEX」は2021年12月の運用開始以降、海外を含めた多くのリサイクラー、商社のお客さまにご利用いただいており、また当社のE-Scrap類処理量を2030年までに24万トン/年（2019年と比較して50％増）の目標達成に向けた集荷量増の一助となっています。

今後もお客さまからの声を基に機能充実を図り、お客さまの身近なパートナーとして、将来的には世界のE-Scrapリサイクル率向上への貢献を目指していきます。

株式会社デンソー

DENSO Crafting the Core

輸送用機器 | 6902

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

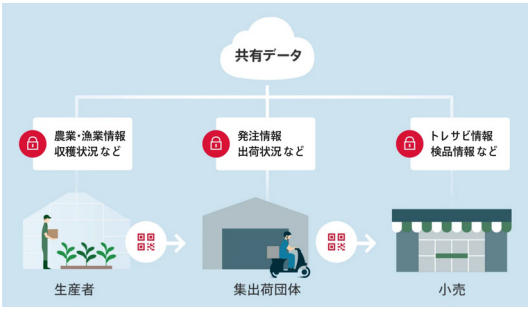
デンソーは、2030年長期方針スローガンとして「環境・安心・共感：地球に、社会に、全ての人に、笑顔広がる未来を届けたい」を掲げ、グローバル約16万人の仲間とともに、その実現に向けてグローバル経営の5本柱「持続経営の実現」「高い志と正しい仕事」「事業ポートフォーリオ変革」「カーボンニュートラルの実現」「新価値創出」に注力することを宣言するとともに、AI活用を含めたDX戦略を全社重要戦略テーマの1つとして位置付け、強力に推進することで「地球にやさしく、全ての人が安心と幸せを感じられるモビリティ社会の実現に向け、新たな価値を創造し続ける企業」を目指していきます。

DXの取り組み紹介

当社が開発し既に世界中に普及しているQRコード及び自動車部品生産で鍛えたその活用ノウハウを軸に、誰もが使いやすく、導入しやすいトレーサビリティシステム（以下、当システム）の構築に取組んでいます。食分野においては、持続可能な食の安心安全確保や食の安定供給を当社技術で貢献するソリューションの展開を推進しています。

当システムは、熊本県産あさりである証をQRコードを活用して漁場から販売店まで伝達し、消費者が店頭で産地や水揚げ日等を確認できるシステム。熊本県産あさり流通のほぼ100％で活用されており、あさり購入への安心感醸成に貢献。また、多くの利用者の方々から、“操作も簡単でわかりやすい“と好評いただいています。

今後、他の農林水産物への活用、及び農林水産物の価値向上に向けた流通面での取組みを強化し、更なる食の安心・安全を図ります。なお、当システムを含む新事業領域は、35年における全社売上比率の20%を目標値と定めています。





TOPPANホールディングス株式会社

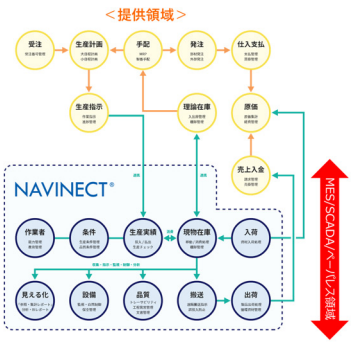
その他製品 | 7911

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社は「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトとして、2021年に「Erhoeht-X®（エルヘートクロス）」という新ブランドを立ち上げ、5つの重点カテゴリーを定めて事業拡大を進めています。Erhoeht-X®事業の特徴である約20,000社との取引を通じて業界ごとに「型化」したソリューションと顧客ごとのセミカスタムにより、効率的な個別需要への対応が可能であり、大企業だけでなく中堅・中小企業まで幅広くサービスを展開しています。かつて印刷技術が社会の知の普及に貢献したように、当社は多くの企業のDXを下支えし、社会の持続的な発展に貢献していきます。





DXの取り組み紹介

「NAVINECT®」(読み：ナビネクト）は製造DXを支援するグループウェアであり、これを核に製造業のスマートファクトリー構築支援事業を行っています。NAVINECTのビジネスモデルは、「MES（メス～製造実行システム）・SCADA（スキャダ～監視制御及びデータ収集システム）を中心とする製造システムのオンプレミス型提供」ですが、最初期にコンサルティングを行い、顧客が想定する規模や予算、目指す姿に合わせてサービスを提供しています。NAVINECTは、20年以上にわたって当社の製造拠点で開発・運用されてきたシステムをベースに開発しており、その社内システムは現在まで安定稼働と生産性向上や品質強化に寄与し続けてきた信頼性があります。また、「型化」による機能のマイクロパッケージ提供方式での短納期・高品質・低価格の実現、データインテグリティを基本思想とするサービス設計などの競合優位性を有し、実効性の高い製造DXを提供しています。

東京電力ホールディングス株式会社

電気・ガス業 | 9501

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

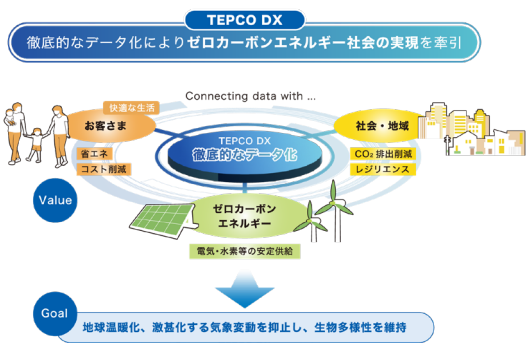
東京電力グループは、電力安定供給とカーボンニュートラルの両立に向けた事業構造変革に取り組んでおり、DX活動はその推進方策として位置付けています。TEPCO DXでは、DXの目指す姿を企業の存在意義から「ゼロカーボンエネルギー社会の実現を牽引」、具体的な行動として「徹底的なデータ化」としています。

TEPCO DXでは徹底的なデータ化により、ステークホルダーやパートナーの方々とデータでつながり、多くの方々とともにゼロカーボンエネルギー社会という未来の実現を目指してゆきます。

DXの取り組み紹介

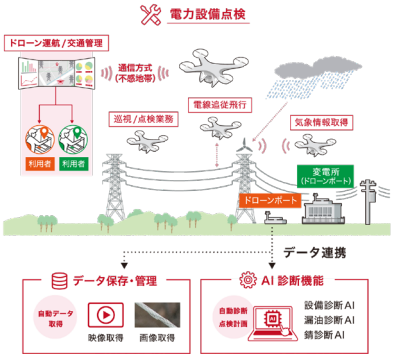
・電力設備のスマートメンテナンス

東京電力グループが保有する膨大かつ多種多様な電力設備から得られる点検映像や画像データを活用し、パートナー企業が保有するAI画像診断技術を実装した設備点検・診断システムを開発しました。更に、巡視・点検業務をドローン制御・撮像で代替することにより、業務の省力化・効率化だけでなく、設備故障の未然防止や災害時の早期復旧に役立てています。



・カーボンニュートラルと防災を軸とした次世代のまちづくり

地域特性に応じて再エネ電源や蓄電池等を柔軟に運用することにより、”まち”単位で最適な需給調整を可能とするエネルギーマネジメントシステムを開発しています。自治体をはじめとする様々なパートナー企業との共創により、地域が抱える課題を解決し、再エネを最大限活用した災害に強い次世代のまちづくりに、グループ横断で取り組んでいます。



ヤマトホールディングス株式会社

陸運業 | 9064

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社は、2030年の目指す姿「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」に向けた中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」において、デジタル戦略をグループ経営の基盤強化のひとつと位置づけています。「事業とデジタル」を一体的に推進する体制のもと、あらゆる情報をリアルタイムに把握し、社内外のシステムと連携できるデジタル情報基盤「ヤマトデジタルプラットフォーム」を事業で活用することで、お客様に対する提供価値の拡大やオペレーションの変革による効率化、GHG排出量の見える化、働きやすさの向上など、経済価値・環境価値・社会価値の創出に取り組んでいます。



DXの取り組み紹介

お客様や社会のニーズの変化に応じて「宅急便」のネットワーク全体を変革する「ネットワーク・オペレーション構造改革」の推進により、収益性を向上し、かつ安定的な利益成長を実現する構造への転換に取り組んでいます。業務量変動への柔軟な対応や拠点間輸送の効率化、荷待ち時間の短縮などを実現するため、小規模・多店舗展開してきたラストマイル集配拠点の集約・大型化やターミナル機能の再定義、デジタルテクノロジーを活用した「仕分け作業」や「運び方」、「働き方」の変革に取り組んでいます。また、第一線の社員の管理間接業務やバックオフィス業務の標準化、電子化によるＢＰＲ（業務プロセス改革）にも継続して取り組むことにより、オペレーションの安全・品質および、社員・パートナーにとっての働きやすさや働きがいの維持・向上を図るとともに、オペレーティングコストの適正化を実現していきます。

株式会社商船三井

海運業 | 9104

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社グループでは、経営計画「BLUE ACTION 2035」において、事業を通じて優先的に取り組むべき5つの「サステナビリティ課題」を定義し、経営戦略を支える基盤整備として取り組みを推進しています。サステナビリティ課題への取り組みの１つとして「DX」が位置づけられており、デジタル技術を活用して安全や環境などのサステナビリティ課題の解決、グローバル市場での競争力強化、新しいビジネスモデルの創出等に取り組んでいます。更に、目指す姿を示す「商船三井グループDXビジョン」と、その実行計画である「商船三井グループDX Action」を策定し、ビジネスとカルチャーの両面から変革を進めています。

DXの取り組み紹介

①船舶データ基盤「FOCUS」プロジェクト

FOCUSは、船舶運航におけるDXの中核となるデータ基盤です。センサーデータや実海域観測データを収集し、AIなどの最先端技術を活用して効率運航や安全性向上を実現します。

機器故障予兆診断により安全性向上を実現しながら、データ分析に基づく最適運航により環境負荷を低減し持続可能な船舶運航を実現します。



②コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）を活用した新規ビジネス創出に向けた取り組み

当社グループではCVC「 MOL PLUS 」及び「MOL Switch」を設立し、スタートアップ企業が持つ斬新なアイデアやテクノロジーと当社グループがもつリソースを組み合わせ、海運業とサステナビリティの観点から社会に新しい価値をプラスする新規事業の創出を目指し、投資・協業を積極的に実施しています。



(株)MOL PLUSによるメトロウェザーへの出資を通じて、「長距離風況計測装置」を海上航行する船舶へ搭載

アジア航測株式会社

空運業 | 9233

DX注目企業2024 Digital Transformation

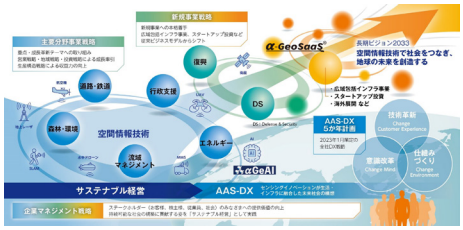
経営におけるDXの位置づけ

当社全体のDXに関する具体的な活動計画は、前中期経営計画期間に策定した『AAS-DX 5か年計画』において、①人財育成を中心とした『意識改革』、②各種システムや支援ツールの導入を検討する『仕組みづくり』、③当社技術の更なる深化を目指す『技術革新』の3つの柱で示されており社内横断的に実行されています。また『AAS-DX 5か年計画』は23年10月にスタートした『中期経営計画2026』及び『長期ビジョン2033』の根幹の計画として位置づけられています。これらの計画の実行により『地理空間情報』のDX化を実現し、持続可能な社会の構築に寄与できると考えています。

図表の詳細はこちら

・中期経営計画2026：
https://www.ajiko.co.jp/ir/ir02.html

・統合報告書2023：
https://www.ajiko.co.jp/news_detail/1456

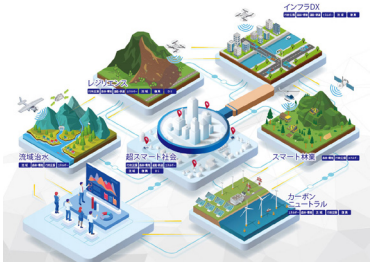


DXの取り組み紹介

当社の取組みは『AAS-DX5か年計画』における3つの柱『意識改革』『仕組みづくり』『技術革新』ごとに定めています。

■『意識改革』

インプット・アウトプット・アイデア共有を1つの施策として継続的な学びの場を創造する『DX人財教育プログラム』を実装し、3年間で全社の約3割の従業員が受講する計画となっています。新たな技術や知識を身に付け、それを実務に活かす為のプログラムです。



■『仕組みづくり』

全社的な基幹システムの刷新、営業部門のBIツール導入、生成AIを活用した生産性向上ツール『α GeAI』の開発を行う事で前述の『意識改革』でインプットした技術、知識を実行できる仕組みを構築しています。

■『技術革新』

3DやXR、AIなどの新たな技術による『地理空間情報』のDX化を実現する事で、社会生活における防災、環境保全、社会インフラ管理、まちづくりなどへの更なる活用ができると考えています。その活用を促進する為のプラットフォーム『α-GeoSaaS®』の開発に着手しています。

株式会社大塚商会

情報・通信業 | 4768

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社は、1990年代、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、企業文化の変革に繋げました。また、2000年代には、独自の営業ツールの開発（呼称SPR）により、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大きく高めました。そして、現在、AIを取り入れたDXの取り組みを進め、さらなる変革、新たな価値創造を目指しているところです。DXの取り組みは、大塚商会のDNAとして息づいています。DXは、経営トップのリードの下、経営革新を成し遂げる手段であり、経営戦略そのものです。(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は、お客様からの強い信頼と満足に基づく経営の実現が重要との考えから、お客様接点のDXに取り組み、従来の営業・エンジニアの活動に、Webとセンターを加え、データ連携の下、三位一体で常にお客様と繋がる新たな関係創りを進めています。

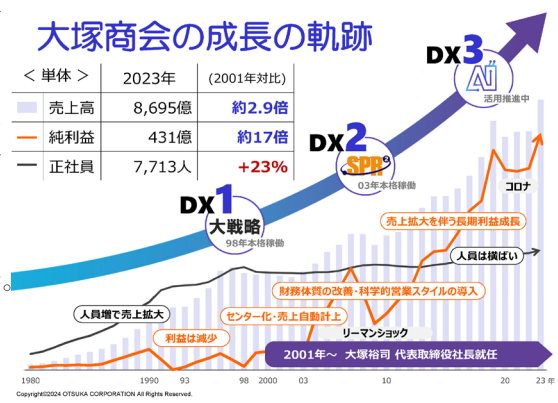


図1

特に長年蓄積してきた膨大な情報を活かして多くのAIの活用を進め、AIの得意分野を組み合わせたAI基盤、独自のソリューションで関係創りを後押ししています。現在、AIは、全網羅型で営業プロセスをサポートし、AIが共に営業活動に伴走してくれるDX時代のスマートセールスへの変革を目指しています。(図2)

また、お客様には、自社で活用したノウハウを、様々なAIソリューションとして提供、併せて、AIパートナーとの資本業務提携も積極的に進めています。

高度専門人材の獲得、AI関連資格取得の推奨などDX人材の育成にも力を入れ、DXを推し進めています。

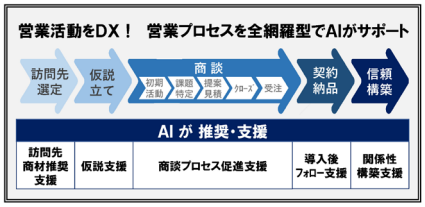


図2

双日株式会社

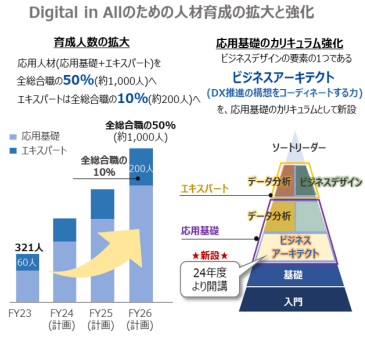
卸売業 | 2768

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社は中期経営計画2023にて、社長直下にDX推進委員会を編成し、経営のデジタルに対する意識醸成と迅速な意思決定の場としました。また、デジタル人材育成の展開やDXリーディングプロジェクト（以下、DX-PJ）の創出などを着実に進めて参りました。これらの”デジタル開拓期”を経て、中期経営計画2026では全事業へのデジタル活用を前提とした”Digital in All”を当社のデジタル戦略として掲げ、多様な事業基盤にデジタルの力を掛け合わせることで、既存ビジネスの価値向上や新たなデジタルビジネスの収益化などの価値創造を実現致します。





DXの取り組み紹介

総合商社の多様な事業基盤でデジタルの活用を実行するために、デジタル人材の育成を最重要戦略と位置付けています。デジタル人材は、入門・基礎・応用基礎・エキスパートにレベル設定をし、中計経営計画2023では、入門・基礎を全社員が修了、応用レベル（応用基礎とエキスパート）も目標値(300人)を達成しました。これらの人材活用により、当社のDX-PJとして、①鉱物取引での顧客毎の製品販売価格の分析・最適化による収益性向上PJ、②マグロ養殖事業でのデジタルツインとAIを組み合わせた生簀内尾数の推定技術の開発と特許出願を行ったスマート水産PJ、③東南アジア農業事業における、土壌、施肥、品種、生育期間をシミュレーションするアプリ開発とその実証実験、データ流通による保険や資材の共同購買等の新サービスを提供する営農プラットフォームPJ、及び、④中古車流通事業での、デジタルツインとカメラ等の技術を用いた車両検査の自動化技術の開発PJ等を進めています。

中期経営計画2026では、カリキュラムの中に生成AI等の科目を追加するなど、日々進化するテクノロジーにも対応できるリテラシーの維持・更新を継続致します。応用レベルでは、DXの構想を企画・立案するビジネスアーキテクト講座を既存のビジネスデザイン研修から独立分離させ、商社のビジネスポートフォリオ変革を進める上で、重点強化スキルとして必修としました。また、応用レベルの修了者を全総合職の50%とし、うちエキスパートは10%を目標としており、スキル強化に加えて育成人数の拡大にも取り組んでいきます。

日本瓦斯株式会社

小売業 | 8174

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

DXは企業価値向上に必要不可欠な取組みと考えています。当社は「エネルギーを通じた地域社会への貢献」を目途に、近未来の地域社会多様化を想定してこれまでのガスや電気の小売概念を一新し、地域コミュニティーにおける総合エネルギーの効率的活用を目指します。

具体的には、①AIのアルゴによるエネルギーの効率的統治で、ソーラーシステムや大小蓄電池、ガスの製造所を活用し、地域社会のエネルギー版スマートシティー実現を目指します。②AI/仮想空間メタバースの技術を軸に、DXを用いて最適化した当社のオペレーションシステムを業界内でシェアリングする、「プラットフォーム事業」を進めます。当社はこれらの事業を通じた企業価値の向上に向け、経営陣の指揮のもとDXの取組みに邁進しています。

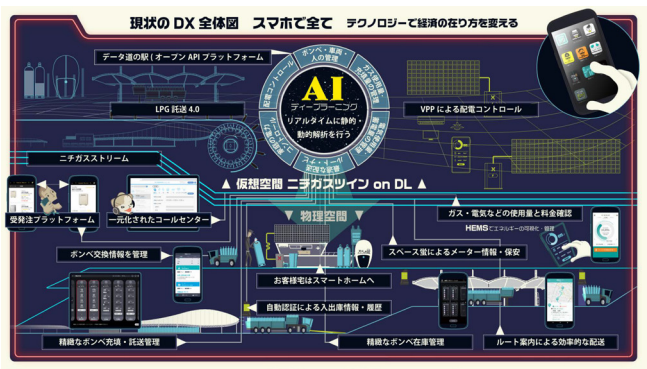
DXの取り組み紹介

・エネルギーソリューションへの進化

当社は、各家庭のエネルギー最適利用を実現し、新たなDX価値を提供します。具体的には、各家庭に太陽光や蓄電池などを普及させ、機器のデータを繋ぎ、AIアルゴによるコントロールで、エネルギーの「作り・貯め・賢く使う」という最適利用の仕組みを提供します。更にAIを主軸としたOSでスマートシティーを構築し、この仕組みを地域全体に提供します。

・プラットフォーム事業への進化

当社は、DX導入で実現した効率的なオペレーションをプラットフォームとして他社に提供します。例えば、LPガスオペレーションではあらゆるIoTデータを収集、AIによる分析でガスボンベの配送タイミングを最適化しています。充填・配送コスト及び「CO2排出量」を一般他社比で半分以下としました(当社試算)。この仕組みをオープンソースで全ての事業者へ開放し業界全体の生産性向上で地域社会に貢献します。



株式会社ふくおかフィナンシャルグループ

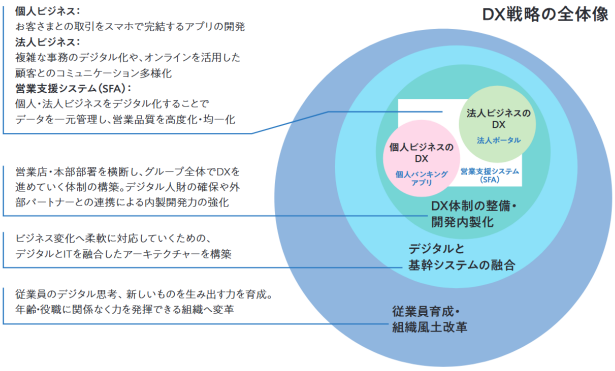
銀行業 | 8354

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

FFGでは、デジタル技術の進展に伴うお客さまの行動変化や社会構造の変容に柔軟に対応するため、デジタルを活用して既存の事業や業務を高度化・先鋭化していく「既存事業の深化」と、デジタルを前提とした新しい顧客価値やビジネスを創出する「新規事業の探索」を同時に進める2wayアプローチが有効な手段であると考えています。

2022年度にスタートした第7次中期経営計画では、これまでの「iBankマーケティング」や「みんなの銀行」といった「新規事業の探索」で培った経験を活かしながら、銀行本体においてもデジタルチャネルの構築を起点とした顧客接点の高度化を進め、個人ビジネス/法人ビジネスのDXといった「既存事業の深化」を推進しています。





DXの取り組み紹介

具体的な取り組みとして、「個人バンキングアプリ」の刷新と「事業者向けポータル」の構築を進めています。「個人バンキングアプリ」では、「あなたによりそう、銀行アプリ」をコンセプトに、お客さまのお金やデジタルにまつわる“分からない”や“不安”に寄り添ったサービスを提供しています。また、「事業者向けポータル」では、経営課題の分析から課題解決に向けたソリューションの提供まで一気通貫で提案する機能を備え、お客さまの事業成長をデジタル上でもサポートしています。

お客さまの行動や社会構造が大きく変化するなか、引き続きお客さまに選ばれ続けるためには、これまで以上にお客さま目線でのサービス開発が重要です。FFGでは、今後も、「お客さまにいちばんよいものを提供したい」という変わらない想いを軸に、サービスの機能改善や新機能の開発にスピーディーに取り組んでいきます。

東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社

東海東京フィナンシャル・ホールディングス

証券・商品先物取引業 | 8616

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

東海東京フィナンシャル・グループは中期経営計画にて「“Beyond Our Limits“～異次元への挑戦」を打ち出し、中核子会社である東海東京証券を中心に「金融力の強化」を掲げており、デジタル技術を積極的に活用し「収益力向上」「安定収益構造」「生産性向上」に取組んでおります。

また、アライアンスパートナーである「Powerful Partners」と事業協働関係を築き、これまで培ってきた独自のビジネスモデルを一層磨き、「誇り」と「憧れ」を感じる企業グループを目指しております。”限界”を越えた総合金融グループとなるために、「”Social Value & Justice” comes first」を本計画の行動指針として、異次元の世界を創生するための革新的なDX戦略を掲げております。

DXの取り組み紹介

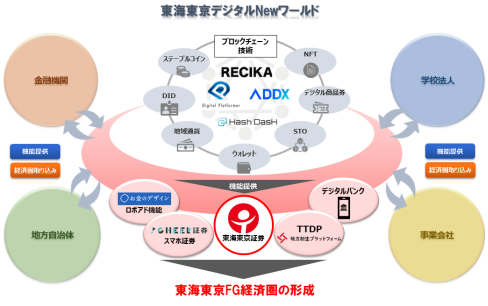
「東海東京デジタルNewワールド～Meta Financial～」では、既存サービスの拡充と併せ、金融機関をはじめ大手事業会社や学校法人等の有力アライアンスパートナー（Powerful Partners）とエコシステムの構築に向けた取組みを実施しております。

コロナ禍を経た金融分野の事業環境の変化を受け、社内のWeb会議システム・顧客とのWeb面談システムや2in1PC等を導入し、帳票・契約書の電子化等の業務プロセスの更なるデジタル化も推進・浸透させました。



また、生成AIを活用した社内業務効率化や新たなツール（相続診断シミュレーションシステム、資産運用分析ツール）を活用した顧客サービスの質の向上・進化、業務プロセスの変革を進めました。

更に、スマホ専業証券機能や、デジタル通貨・NFTによる地方活性化策、ブロックチェーン技術等を活用し、デジタル分野での次世代向け金融サービスツールの拡充・協業を推進し、経済と社会に貢献する総合金融グループとしての進化を加速させて参ります。



プレミアグループ株式会社

その他金融業 | 7199

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

プレミアグループでは、2023年5月に発表した中期経営計画にて掲げる長期ビジョン「ONE & ONLYのオートモビリティ企業」の実現のための重要な戦略の1つとして「DXの推進」を位置付けています。

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、当社プラットフォームを通じた「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ビジョンの実現に繋がるよう、変化を楽しみながらプレミアグループ一体となって取り組んでまいります。

DXの取り組み紹介

①オンライン故障保証申込サービス「P-Warranty」の提供

今までFAXが主流であった故障保証の

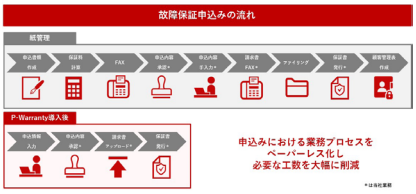


申込みをWEB化し、ペーパーレスを実現。

更に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。

②オートモビリティプラットフォームの深化

自動車領域に特化した当社の強みを生かした当社プラットフォームサービスを、



2022年7月から中古車販売店・自動車整備工場様へ提供。リリース時から提供している新車・中古車の車両情報掲載、お客様のクルマの不調を診断する症状診断サービスに加え、「車検」や「修理」といったアフター領域のサービス、カープレミアあんしんサービスといったコンテンツ拡充をデジタル技術を駆使しながら積極的に図っております。

このプラットフォームを通じて、①中古車を購入されるお客様の利便性の向上②中古車販売店・自動車整備工場様の経営効率の向上③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。

東京センチュリー株式会社

その他金融業 | 8439

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

「自らを変革し、変化を創造する」

私たち東京センチュリーは、変化の激しいVUCA時代を勝ち抜き持続的な成長を実現するために、あるべき姿を掲げています。理想の実現に当たって、私たちは2023年5月に公開した「中期経営計画2027」において、「自らを変革し、変化を創造する」ことをテーマに掲げ、自らを変革しようとする強い意志を「X（Transformation）」に込め、「TC Transformation（TCX）」を基本方針としています。

そのTCXを構成する柱の1つであるDXを、企業活動のあらゆる局面に変革をもたらす「土台」として捉えており、世の中に先んじて「変化を創造」することで、あるべき姿（目的）を実現する必要不可欠な基盤であり「手段」と位置付けております。

DXの取り組み紹介

「DX」活動の起点となるリース基幹業務システム（呼称：DYNASSシステム）の更改

事業戦略とDX推進活動を支える上で、柔軟性の高いリース基幹業務システムの構築が業界全体でも喫緊の課題と言われています。私たちはリース業界大手各社に先んじて、先見性を持った「DYNASSシステム」更改プロジェクトを推進してまいりました。同プロジェクトでは、基盤更改（クラウドへのLift）を2022年5月に完了し、「DX銘柄2022」選定事例として公表しております。現在はアプリ開発（BPMツールによる画面刷新）に取り組んでおり、2024年6月にユーザー部門へのサービスリリースを予定しております。

社内業務プロセスの生産性向上やビジネス変化への柔軟な対応を実現する業務プラットフォーム構想も視野に、業界内でもいち早くシステム更改を終え、リースビジネスのバリューアップと新たな価値の創造につなげてまいります。



SREホールディングス株式会社

不動産業 | 2980

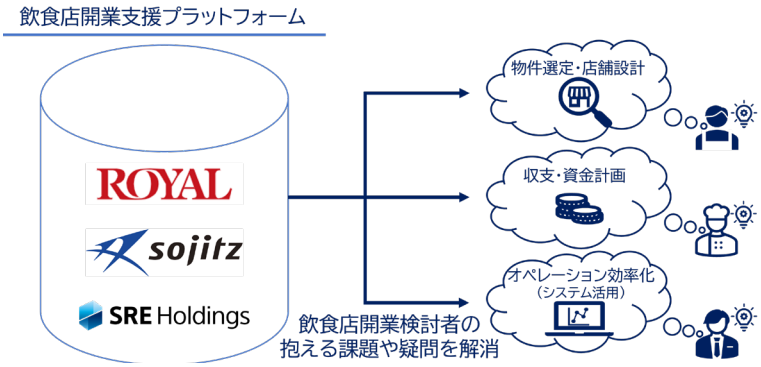
DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社グループは、「今の先鋭が10年後の当たり前を造る」をミッションに掲げ、「リアルビジネス内包による実務有用性の高いテクノロジー」という独自の顧客価値の創出を経営の基本方針としております。この経営方針の実現に向け、実業として不動産や金融、IT/ヘルスケア事業を手掛けることで実務上の課題や効率化ニーズを把握し、実務有用性の高いDX/AIソリューションを創出・提供しております。

DXの取り組み紹介

当社グループはライフテックカンパニーとして不動産領域に加え、その他生活の各領域のDXに取り組んでおります。その一例として、飲食領域における中小飲食店の開業を支援するプラットフォームをロイヤルホールディングス様と双日様、当社で構築しております。



本取組みでは、ロイヤルホールディングス様が長年蓄積してきた飲食業界に関する知見やノウハウを提供するプラットフォームを、当社が有するデジタル技術を活用し構築しております。飲食店は3年以内の廃業率が70%、5年では80%以上と言われておりますが、本プラットフォームによって、飲食店の開業から安定した運営までの多面的な効率化と安定的な飲食店経営が可能となり、廃業リスクが低減することで、飲食業界全体が活性化すると考えております。当社がこれまで不動産/金融/ヘルスケア等、様々な業界で実現してきたDX実装を、パートナー企業との共同開発を通じて一段と幅広い領域において横展開し、皆様の暮らしを豊かにするべく取り組んでおります。

ビーウィズ株式会社

サービス業 | 9216

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

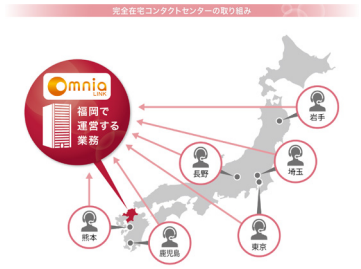
ビーウィズグループは、「洞察を通じた社会への貢献」という理念のもと、社会のニーズに応え新しい価値を創出することを目指しています。主な事業であるコンタクトセンター・BPO事業は労働集約型であることから、自社開発のシステム「Omnia LINK（オムニアリンク）」を活用し、業務プロセスのDX化を進めることで、現場の作業負荷や工数を最小化しています。また、従業員の教育を通じ、DXを具体的に実践できる人材の増強を図っています。

更に、現場で利用し磨きながら、改善を重ねてきたOmnia LINKの外部への販売を積極的に進めています。好採算であるシステム外販事業の売上比率を高めることで、全社ベースの収益性を改善し、企業価値最大化を目指しています。

DXの取り組み紹介

◆在宅コンタクトセンターの推進

当社は、自社開発システムを活用した完全在宅コンタクトセンターを推進しています。完全在宅の求人は市場にほとんどないため、同じ業種、同じ条件でもセンター型勤務の約6.5倍の応募が集まります。更に離職率も半分程度になるため、長期的には人材の採用コストや教育コストの大幅な削減が可能です。今後はさらに在宅オペレーターの人数を増員し、採用力を強化するとともに、従業員の働きやすさの提供につなげていきます。



◆対面から非対面接客へ　コンタクトセンターを通じた提供サービスの集約

対面窓口を縮小する企業に向けて、商談・本人確認・申込・電子契約までをオールインワンで提供できるシステム「UnisonConnect」を開発しました。これまではすでに業務が集約されているコンタクトセンターや事務センターが当社の顧客でしたが、このシステムによって、店舗等において対面接客をしている事業者もターゲットとなります。新たなコンタクトセンター市場を創出する革新的な取り組みであるとともに、システム外販を通じて収益力の改善にもつなげていきます。



トランス・コスモス株式会社

サービス業 | 9715

DX注目企業2024 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

トランスコスモスは、お客様企業の生産性やブランド価値向上に貢献する「Global Digital Transformation Partner」となることを経営ビジョンとして掲げています。

これは、事業の原点である「people & technology（先端技術と専門性を持った人の融合）」を基に、変化するIT環境に対応し、より社会・経営の課題に応えるアウトソーシングサービスへと進化させることを目指すものです。中期経営計画2023-2025では、企業ITのクラウド化に対応し、企業と消費者の接点と業務プロセスにおいて部分的なDXからEnd to Endでの全体最適化を支援するテクノロジーソリューションカンパニーを目指すとし、経営戦略の中心にDXを位置づけています。

すべての顧客接点のデジタルフロントをカバーする
CXプラットフォーム「TCI-DX for Support」



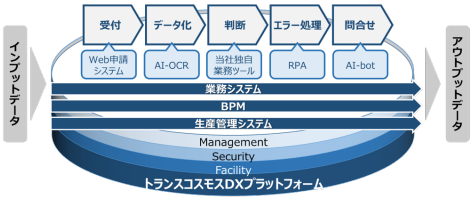
DXの取り組み紹介

左記のテクノロジーソリューションカンパニー化を実現するために２方向で取り組んでいます。

①全体最適化したサービスの提供

これまで個別で提供されていたウェブ制作、コールセンター、デジタルマーケティング、データ入力、デジタル設計等のサービス群をよりお客様企業の固有課題に最適化したサービスとして提供するために、ITデリバリー能力とPM・コンサルティング能力を重視し、組織的に能力強化に取り組んでいます。また、企業ITのSaaS化に対応したワンストップ提供・課金モデル（as-a-service型）の開発に取り組んでいます。

オペレーショナルエクセレンスとデジタル技術を
融合したDigital BPOサービス



②社会課題に即したパッケージソリューション

多くの企業が共通して持つ課題に対して、定型パッケージ化したサービスの拡充に取り組んでいます。例えばGHG排出量算定や人的資本情報開示といった社会要請に対し、データ収集サービスとシステムをワンストップにしたプラットフォームサービスを提供しています。

また、AIに関しては脅威以上に機会と捉え、①においてAIが付加価値の出せる業務を検証し、ツール開発等に取り組んでいます。また②の領域でもAI-OCRを活用したデータマネジメントサービス等、AIの生産性と人の確かさを兼ね揃えたサービスとして提供しています。





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
2024-2026
Digital Transformation

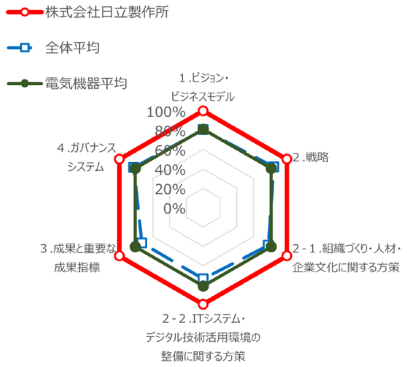
Interview 01

株式会社日立製作所

電気機器 | 6501

データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現し、人々の幸せを支えることを2024中期経営計画で掲げている日立は、社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざして、デジタルを求心力にダイナミックな経営改革に取り組んでいます。リーマンショック後の経営危機からの再建と大きな構造改革を果たし、グローバルに事業を成長させている同社は、どのように経営や事業にデジタルの力を取り入れてきたのでしょうか。取締役 代表執行役 執行役社長兼CEO 小島啓二氏、執行役常務 CIO兼IT デジタル統括本部長 貫井清一郎氏に話を伺いました。

DXの取り組み状況





データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現し、人々の幸せを支える



小島 啓二
（こじま・けいじ）
取締役
代表執行役 執行役社長兼CEO

株式会社日立製作所

DXプラチナ企業
2024-2026
Digital Transformation

―まずは、DX推進に対する貴社の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。

小島）当社はお客様の経営や社会が抱える様々な課題をデータとテクノロジーで解決することで、サステナブルな社会を実現し、人々の幸せを支えることを目指しています。当社が目指すサステナブルな社会には、２つの達成すべきことがあります。１つ目が「ウェルビーイング」という１人１人が自分らしく生きていく幸せを追求すること、もう１つが「プラネタリーバウンダリー」、地球環境の限界を超えないことです。この２つが両立するサステナブルな社会を実現するにはイノベーションが必要で、これをデータとテクノロジーで実現するのが社会イノベーション事業です。「Lumada」は、日立の「IT×OT×プロダクト」のポートフォリオを活かし、お客様とともに社会課題を解決するための顧客協創フレームワークです。様々な事業を持っている日立の現場で使われたユースケースを再利用できるようにして、お客様の課題解決に活用し、DXの迅速な実現を可能にしています。

―DXを推進するきっかけとなった経営課題やその狙いについてお聞かせください。

小島）当社は、リーマンショックが起きた2008年度に大きな経営危機に陥り、当時、製造業最大といわれるほどの赤字を出し、会社が潰れてしまう可能性すらありました。生き残るためには大きく会社を変えていくことが必要な状況で、現在名誉会長である川村が、それまで国内中心に製品・システム事業を行っていたものを、グローバルに社会やお客様の課題解決を行う社会イノベーション事業の推進へ、舵を切りました。社会イノベーション事業をシングルパーパスと定め、グローバルに成長していくために求心力にしようとしたのがデジタルの力でした。このときから、我々のDXに対する取り組みは始まったと思います。

―DXを推進するため、どのようなことに取り組みましたか？

小島）まず、社会イノベーション事業を拡大するためのコーポレートガバナンス体制の強化に取り組みました。日立の取締役として相応しいグローバルかつ様々な分野における経験と知見、優れた人格、経営に関する幅広い知識を有した者を社内外から採択し、独立性の高い取締役会を構成しました。会社が変わるためには外部の視点をガバナンスに取り入れることが一番必要なことだったのではないかと思っています。従来の取締役会では、改革に対して抵抗勢力が出てくる側面もありました。次に、コングロマリット経営から脱却



し、社会イノベーション事業に集中する経営体制を整えていきました。事業ポートフォリオ改革を進め、22社あった上場子会社をゼロ化しました。また類似する事業モデルを持つBU(Business Unit)を集めて、3セクター体制に整え、シンプル化し、各セクターでLumada事業を拡大することで収益性とキャッシュ創出力を改善することをめざしました。

Lumada事業は国内を中心にスタートしましたが、これが上手くいくことが確認されたことを受けて、海外展開を本格的に進めることにしました。日本同様に、その地域の文化を理解し言葉が分かる人々が必要となることからグローバルな事業基盤強化を検討しました。

欧米はもちろんインドやアフリカを含めた全世界に拠点を持つ、ABB社のパワーグリッド事業(現日立エナジー)の買収、欧州や韓国、台湾に強みを持つ日立ハイテクの完全子会社化を実行しました。

そしてグローバルにデジタルエンジニアリングをデリバリー出来るデジタル人財を獲得するためにGlobalLogicの買収を実行しました。デジタル人財育成プログラムはそれまでの日立が持っていたものとGlobalLogicのものを融合し、リスキリングやアップスキリングでのデジタル人財の強化も加速しています。

このほかにも、全社AI変革プロジェクトによる生産性向上とコスト構造改革や、生成AIを活用したあらゆる業務の省力化・自動化を計るなど、積極的なデジタルテクノロジーの活用も行っております。

―人材面にも力をいれているとのことですが、人の力とデジタルの融合にも着目しているということでしょうか。

小島） Society5.0をめざしては、社会全体で物理世界とサイバー空間が繋がっていきます。生成AIの登場で頭脳労働は相当ハイレベルになっていくと思います。一方で、世の中のほとんどの仕事は、体を使いつつ頭脳も使うハイブリッド型の労働形態だと思います。サイバーだけでは多くの問題を解くことができないため、フィジカルとサイバーの両方を持ち合わせることが当社のスタンスとして、大切です。

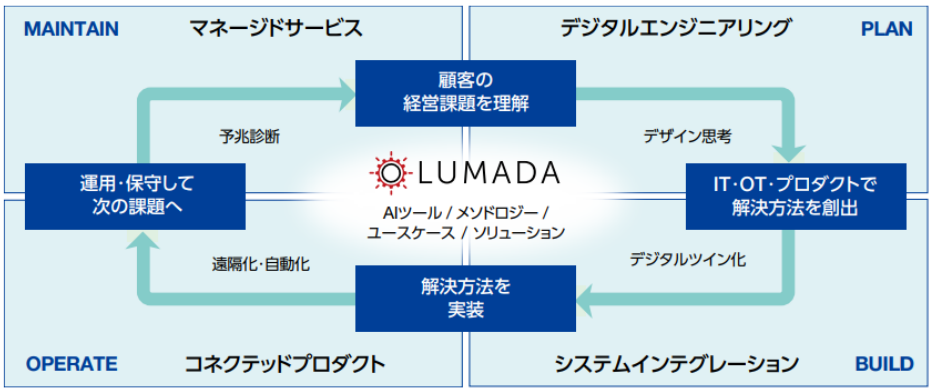
―Lumada事業について詳しくお伺いしたいです。

小島） デジタルを求心力にして社会イノベーション事業に取り組んでいこうとしたとき、違う事業体がどのように協力して課題解決に取り組むかというモデルが必要でした。その

株式会社日立製作所

DXプラチナ企業 2024-2026 Digital Transformation

モデルの確立がLumadaの始まりです。IT、OT、プロダクトにそれぞれ強い人たちが一緒にお客様の課題をデジタル中心で解決していくときに、どのようなフレームワークで、どういうビジネスモデルで取り組んでいくか、またどういうGo-to-Marketモデルであるのかという意識を統一すること、違う事業体が1つになって、お客様の課題解決をすることは非常に貴重な財産だと考えています。そのため、課題解決のプロセスを再利用できるソフトウェア、あるいはユースケース、データの使い方などをリポジトリのような場所に共有して、使っていくサイクルを作り、それをだんだんとスケールアップしていくという概念がLumadaの根底にあります。



Lumada事業では、売上と利益を社外に公開しています。始めた当初は、どのようにしてKPIを社内外に共有したら、これが日立のDXの中心事業であり、成長していて、利益率で他の事業を圧倒しているか、透明性をもって説明できるかという点で議論になりました。中には、ここまで公開して大丈夫なのかという意見もありましたが、Lumadaの開示項目については取締役と執行役で議論したため、ここでも取締役の後押しのおかげで開示に踏み切れました。結果的に公開したことが社内の意識という点からみても効果的だったと思います。新しい取り組みには抵抗もありますが、やはりガバナンスなど基本的な仕掛けを整えることはモメンタムを作る上で重要だと思います。

―DXサービスを提供していく中でLumadaを用いるときには、実証実験のような部分もあるのでしょうか。

小島）そうですね。我々の強みの１つは、たくさんの工場や現場を持っていることです。その中には製造現場も保守の現場もあり、そこでお客様と一緒に運用や作業をすることもあります。この場を、Lumada を適用する最初のターゲットにしました。そして、ここで成功したら別のお客様に持ち込む。このことによって、既に現場で実証されたものを提案できるため、説得力や安心感をお客様に与えることができています。様々な事業と現場を持っているという我々のダイバーシティを活かしている点も、Lumada の非常に重要なポイントです。

―貴社ならではのDX、または貴社のDXの特徴についてお聞かせください。

小島）やはり、ビジネスモデルでもあるLumadaの顧客共創フレームワークに沿った、IT・OT・プロダクトを活用した「One Hitachi」でのGo-to-Marketモデルです。豊富なITとOT人財が経営と現場を跨るDXプロジェクトをリードすることで、IT単体やOT単体で強みを持つ競合他社とのソリューションの差別化を可能にしました。

また、現在力を入れて事業を伸ばしているフィールドが「DX×GX」です。これらの両方を事業領域にできる会社は多くないので、当社のDXの特徴になるのかなと思います。この取り組みの中で、事業機会として狙っているひとつがデータセンターです。生成AIの活用により、データセンターの需要が更に増えてくると予測していますが、このデータセンターは莫大な電力を使いますので電力が足りなくなってしまいます。こういったテクノロジーの活用を進めるときに、グリーンエネルギーとペアにして考えなければ、ファイナンスさえつきません。そこで、これまで我々が取り組んできたDXに、大型M&Aにより獲得した送変電技術や環境関連データを可視化するデジタル技術などで強化したGXを組み合わせてサイバー×フィジカルの実現に挑戦しています。

―既存のDXに更に付加価値を求め提供していくのですね。

小島）そうですね。ここから10 年程度は今取り組んでいるDX×GXが成長機会だと思います。先述の例でいうと、データセンターが増えていく中でどのようにグリーンエネルギーを作り出すか、データセンターの用地を用意するか、更にいうと半導体を確保するか、こういった課題があります。デジタル技術を使うにも、デジタルだけで話が閉じる世の中ではないので、ここにビジネスのユニークさがあると思います。今後も一層技術が進むことで当然違う世界になっていくと思いますので、その中で我々は、常に「DX×なにかの組み合わせ」を成長のドライバーにしていきたいと思っています。

株式会社日立製作所

DXプラチナ企業 2024-2026 Digital Transformation



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

―数年連続での受賞ですが、この１年で新しく取り組みを始めたことはありますか。

貫井）DX領域では、本業であるIT・OTの部分で生成AIを使うことによって、生産性を上げていくことやお客様サービスを高度化していくという試みを行っています。加えて、資料・議事録作成や海外社員とのコミュニケーションを行う際の翻訳など、幅広い社員が共通的に行う業務に対して生成AIを取り入れて、効率化を図っています。

他にデジタル活用に関連するところでいいますと、グローバルでの総務や人事、経理、調達、リスクマネジメントという領域で行っていた従来型のBPRやBPOのような手法での効率化から、DXやロボットのような技術を使った自動化に取り組み始めました。労働人口が少ない場所においては、より自動化を進めています。また、予測型で事業の経営を行うため過去の数字の蓄積、また迅速な収集というところで、ビッグデータアナリティクスの領域への取り組みもいくつか行っております。

―最後に、DXを今後どのように展開させていこうとお考えでしょうか。

小島）Lumada事業の拡大を通して、お客様と社会のDXとGXを支援していきたいです。生成AIは大きな成長機会です。生成AIを活用し、オフィス・現場での労働生産性向上に取り組んでいきます。そしてグローバルパートナーとのコミュニケーションを通して、グローバルにこのような社会イノベーションを加速していきたいです。

DXプラチナ企業
2024-2026
Digital Transformation

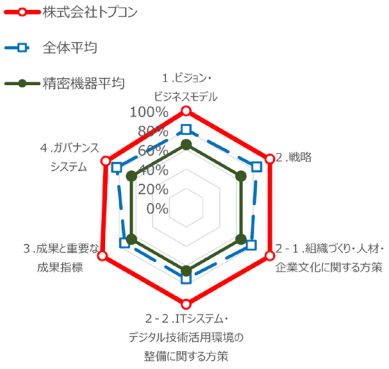
Interview 02

株式会社トプコン

精密機器 | 7732

90年以上の歴史をもちながら、「伝統あるベンチャー企業」と自社を位置づけ、DXソリューションプロバイダーとして成長してきたトプコン。常に新しいものに挑戦するというベンチャースピリットで新しいビジネスモデルやソリューションを提案し続けてきました。「DX加速」に取り組むことを中期経営計画の柱の１つとして掲げ、広い視野から成長事業への投資、また成長を支える画期的なソリューションの創出を目指す同社。持続成長するベンチャー企業であり続けるため、どんな視点を持ち、どう変化していくのか。これからの飛躍を見据える代表取締役社長 CEOの江藤隆志氏に伺いました。

DXの取り組み状況





市場を切り拓き 現場を変革し続ける「持続的DX」で豊かな社会へ貢献



江藤 隆志
（えとう・たかし）
代表取締役社長 CEO

株式会社トプコン

DXプラチナ企業 2024-2026 Digital Transformation

―DX推進にかかわる貴社の経営ビジョンやビジネスモデルについて改めて教えください

江藤）私たちは、「『医・食・住』に関する社会的課題を解決し、豊かな社会づくりに貢献します。」を経営理念に掲げ、事業領域である「医（ヘルスケア）・食（農業）・住（建設）」の分野において多様なDXソリューションを提供しています。創業来培ってきた光学、センシングのコア技術に加え画像処理、機械学習、自動化、遠隔監視などの応用技術を融合させ、独自のDXソリューションを通じてグローバルに社会的課題の解決と社会貢献を行っています。

―90年の歴史をもちながら、DXに挑戦されているのですね。

江藤）トプコンにとって、DXは事業そのものであり、DXへの挑戦は当然の流れだったといえます。当社のDXソリューションのベースにあるのは、コア技術である光学・センシングによる「はかる」技術です。建物を建てるときに、土地を「はかる」。農業において、作物の生育度合いを「はかる」。眼の検査をするときも、眼の状態を「はかる」。当社は「はかる」技術によって、「医・食・住」の業界を支えることで90年の歴史を築いてきました。距離や角度の3次元位置情報を「はかる」測量機、視力や眼底像などの眼の状態を「はかる」眼科医療機器に始まり、デジタルデータが取得できるようになると、それを管理するソフトウェアも必要になります。お客様が抱える課題に合わせ、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせてソリューションとして提供することで、トプコンはDXソリューションプロバイダーとして成長してきました。

―技術の進歩とともにDXソリューションが生まれた具体例を教えてください。

江藤）例えば、距離と角度を「はかる」光学の測量機に対して、衛星信号で座標を「はかる」GPS(Global Positioning System,全地球測位システム)が、1990年代に信号を民間開放しました。当初は上空に飛んでいる衛星数も少なく限られた時間しか計測できず、測量するのもやっと、という技術でしたが、次第に複数の国や地域から衛星が打ち上げられ、その数も増え、時代の進化とともにコンピューターの処理性能も向上したことで、24時間いつでもリアルタイムでの位置計測が可能になりました。そこで当社は、GPSをはじめとしたGNSS（Global Navigation Satellite System、全球測位衛星システム）を活用して、建設機







医・食・住のDXソリューション

械や農業機械の位置を測り、地図や設計図面の情報と組み合わせることで運転の自動化を実現。建設や農業の作業の効率化に貢献できるようになりました。

このように、「はかる」ものがデジタル化し、データを取得・管理することで新たにお客様の課題を解決できるようになり、事業領域が広がる、という変遷をたどってきたのが当社です。その歩みを振り返ってみれば、デジタル技術によって「医・食・住」領域における既存の健診や作業プロセスを変革していく、DXそのものでした。

―次々に新しい技術を導入することが欠かせないように思えますが、成長につながる技術はどのように導入してきたのでしょうか。

江藤) 新技術を取り入れるときにポイントとなったのが、海外技術ベンチャーのM&Aです。当社は1994 年、当社の測量機を使って建設機械をロボット化する実証実験を行っていた米国のベンチャー企業を買収し、マシンコントロール技術を開発して土木分野に本格的に進出しました。その後も約40 社のM&Aを通じて新しい技術を取り入れ、既存の技術と組み合わせてソリューションを提案してきました。絶えず新しいものを取り入れることが、成長し続けることにつながっていると考えています。

―「医・食・住」の領域で変革を継続できている理由はどのようにお考えでしょうか。

江藤)「医・食・住」の領域は当社の生業ですので、ひたすら脇目も振らずやってきたというところかと思います。また、製品を単に作るだけ、売るだけでなく、「この技術は何に応用できるか」「お客様に対してどのように貢献できるか」を考えてきたことも理由として挙げられます。先に述べたマシンコントロールも、創業来の3 次元計測技術と新技術の油圧制御技術を組み合わせることで「建機の自動化」という画期的な技術に進化しました。お客様の声を聞き、困りごとを解決するために製品や技術を使おうと考えぬくことが、業界の変革につながるソリューションになっていくのです。

―試行錯誤の中でうまくいかないこともありますか。

江藤) 私自身は長らく営業をしてきましたが、当社はこれまでにない、お客様の潜在的需要を掘り起こす製品を作ってきたため、苦労もありました。例えばGPSも、世に出たばかりのときは導入するお客様も多くありませんでした。それでも、「この技術は使いようによってはきっと作業時間を短縮できる」と導入してくださる“アーリーアダプター”のお客様は確かにいて、そのお客様に育てられる形で市場を切り拓いてきました。

現在、建設のワークフローである「測量→設計→施工→検査」のプロセスの中で、測量

株式会社トプコン

DXプラチナ企業 2024-2026 Digital Transformation

機器はデジタル化され、設計も完全にコンピューター上でできるようになりました。しかし、施工の現場に出れば設計データを紙に印刷して、目印に木の杭を打って作業を行うというような、デジタル情報が一旦寸断されてしまう場面が少なくありません。私たちは、そうした現場に効率化や省人化というメリットをもたらせるように、デジタル技術の活用を模索し続けています。

―建設現場ではまだまだデジタル化は進んでいないのですね。

江藤) 建設に限らず、農業も、医療現場もプロフェッショナルな世界ですので、熟練者がいなくても作業が進む本当のデジタル化や自動化には時間がかかります。ただ一方で、なんでもデジタル化すれば効率化するという簡単な話ではなく、アナログで進めた方が効率のよいものもあります。現場の声を聞き、デジタルとアナログの融合をどのように進めていくか。その道のりの途中に、事業のチャンスは山ほどあると考えています。

取り組みの一環として、私たちは、“DXのはじめの一歩”として現場に受け入れられやすいハードウェアの開発を大切にしています。ボタン一つとスマートフォンで扱える測量機や、フルオートで撮影できる眼底カメラなど、熟練した作業者でなくても使える製品を提供し、「まずは使ってみてください」と提案する。あとは製品を使ったお客様がそれを活用していくことで、もうその現場ではDXが始まっているといえるでしょう。

―御社はグローバルに活躍されていますが、地域ごとの取り組みの違いについて教えてください。

江藤) 当社は約30ヶ国に約70 社のグループ会社があり、海外売上高比率は約80%のグローバル企業です。「医・食・住」の分野における社会的課題は世界共通のものであり、当社のソリューションは世界中で受け入れられています。グローバルに事業を展開する中で大切にしているのは、「Think Globally, Act Locally」という考え方です。

例えば、土木業界ですと、日本であっても気候の差がある北海道と沖縄では全くやり方が違います。また、地域によって法令も異なります。当社のソリューションも必ずその地域に寄り添った形があると思っています。そのため、営業拠点からの情報を大切に、地域に合わせたソフトウェア開発を行うなど、ユニークなDXソリューションを地域ごとに適応させる工夫は欠かせません。

―DXを推進するにあたって、全社的に取り組みを進めるための秘訣を教えてください。

江藤) 当社はM&Aで新しい技術を取り入れて成長してきた歴史があり、社員の7 割は外国人材で、拠点も世界中にあります。しかし、買収した会社に本社のやり方を押し付けるこ

とはせず、互いの信頼関係を保って議論を重ねることでグループ一体となったDX推進ができているのだと思います。

また、当社では社員のことを「トプコニアン」と呼ぶ文化があります。現在はキャリア採用も積極的に行っており、当社グループには異なるバックグラウンドをもつ人財が集まっていますが、国や経歴が違っても、私たちは同じ「トプコニアン」です。その一体感が、全社的にDXを進められているのではないでしょうか。

―この１年でさらに進んだ取り組みがあれば教えてください。

江藤) ヘルスケア分野において、眼底（眼球の奥）を撮影した画像とAIを活用したスクリーニング検査の普及に向けた取り組みが進んでいます。眼底は人体の中でも、体を傷つけることなく血管の様子を観察できる場所であり、眼底画像からは眼の疾患のみならず他の疾患に関するさまざまな情報が読み取れることが分かってきました。当社は、眼底画像をAIで分析することにより、糖尿病、心疾患やアルツハイマーなどさまざまな疾患の事前スクリーニング検査を可能にする「Healthcare from the Eye(眼を通じた全身の健康管理)」を目指して、2024年5月にMicrosoft社とパートナーシップの締結を発表しました。当社のフルオート眼科検査機器と大手眼鏡チェーン店の顧客基盤、Microsoft社のAI・クラウドインフラなどの技術とかかりつけ医の顧客基盤、互いの強みを活かして「Healthcare from the Eye」の展開を加速させます。この取り組みを通じて、さまざまな疾患の早期発見・早期治療につなげ、医療費の削減や医療品質向上に貢献していきたいと考えています。

―今後のビジョンについて教えてください。

江藤) 当社は「中期経営計画2025」において、「持続成長する100年ベンチャーに挑む」ことを掲げ、その柱の一つとして「DX加速」を重要視しています。「医・食・住」の領域において、次の成長事業を創出し続ける「持続的DX」を基本戦略に据えています。これまでデジタル化・自動化・ネットワーク技術の進化とともに新しいソリューションを積み重ね、お客様の現場の生産性向上を進めてきました。現在はクラウドの活用による業務データの管理・共有でさらに進化したソリューションを模索しています。今後は、リアルワールドデータを活用した作業効率の向上、またデータ分析に基づいた課題への先回り対応の実現を目指し、新たなビジネスモデルを創出し、持続的な成長を目指します。

当社は90年の歴史をもつ伝統あるベンチャー企業として、これまで新しい市場を切り拓いてきました。これからも、ベンチャースピリットをもとに挑戦を続けることは変わりありません。90年培ってきたコア技術をベースにしながらも、今あるものに固執せず、どんどん変化し続ける企業でありたいと考えています。

株式会社トプコン

DXプラチナ企業 2024-2026 Digital Transformation

―最後に、現在 DX に取り組む企業、なかなか実現できていない企業にアドバイスやエールをお願いします。

江藤) 日本を実際に支えているのは、現場の力です。その現場でDXを推進し、効率を上げていくことは、飛躍的な生産性向上を進める必要がある日本において必須だといえます。だからこそ当社は、現場の方々が簡単に取り組める「はじめの一歩」の製品を積極的に提案したり、建設分野ではICT施工を体験できるトレーニングセンタを設置したりと、お客様がDXに踏み出しやすい環境を整えることでDX推進を図っています。

DXやデジタル化というとどうしても構えてしまうところもあるかと思いますので、まずは小さいところから始めていくのがよいと思います。目の前の課題解決のためにデジタル技術を取り入れ、使ってみて、課題があればそれを解消し、また必要な技術を取り入れる、とステップを踏んでいくと、最終的にDXにつながっていきます。目的がDXになるのではなく、目的があって、そのために必要なデジタル技術は何か、それをどのように使うのか、そういったアプローチが大切だと考えています。

当社も長い歴史の中で、単にITを活用するだけではなく、既存事業をベースにお客様の潜在ニーズを引き出しながら解決へ手助けするDXソリューションプロバイダーへと転身してきました。事業を強化することがDX推進につながり、今後の企業の可能性を広げるという認識であれば、全社一丸となってDX推進ができるのではないでしょうか。

常に新しいものに挑戦するというベンチャースピリットはDXソリューションの源泉です。業務プロセスの効率化にとどまらず、自社が社会全体にどう貢献できるのか、広い視野を持って考えるとDX推進の可能性はますます広げられると考えています。



トプコンは、「創業 90 年の伝統あるベンチャー企業」として、『尖った DX で、世界を丸く。』をキーコンセプトに、独自技術の開発と、新しいビジネス創出による事業成長を目指している。

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

成長戦略「TOP I 2030」を策定し、大胆なDX推進に取り組んできた中外製薬。CHUGAI DIGITAL VISION2030をもとに築いてきた同社のDXは今ビジネスを変革するフェーズに入っています。「DXの全社ごと化」を重視し、革新的な新薬創出やバリューチェーンの効率化を目指し、新しいテクノロジーにも積極的にアプローチしています。「世界のトップイノベーター」を目指す同社のこれからのDXとの向き合い方について、DXユニット長の鈴木氏に話を聞きました。



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

―まず、前年度からDXへの取り組み状況にどのような変化があったかをお聞かせください。

鈴木） 私たちはDXの推進にあたって、CHUGAI DIGITAL VISION2030を掲げ、その実現に向けて３つの基本戦略「デジタルを活用した革新的な新薬創出」「すべてのバリューチェーン効率化」「デジタル基盤の強化」を推進してきました。このビジョンを掲げた2020年から４年が経ちこれまで築いてきた基盤を基に、「ビジネスを変革する」フェーズを邁進しています。例えば、研究分野では「MALEXA®」というAIを自社で開発しており、実際に抗体創薬にも活用して開発候補抗体の選出にも繋げています。これは創薬分野ではインパクトのある取り組みの一つではないかと思います。また、人間が取り掛かると膨大な時間がかかってしまう画像解析を、短い時間で大量かつ正確に24時間通して分析できるといった点や、人間には扱えないデータ量をもとにした定量的な評価による分析など、業務の圧倒的な高速化や効率化のためにも、AI利用を積極的に始めています。 既存の研究分野の中にもまだまだ未開拓なブルーオーシャンがありますのでAIの活用の範囲はさらに広がっていきます。まさにAI Anywhereという感覚で、どこにでもAIを活用し始めており、新しいプロセスや改善を考えるときにも、AIを使うことを前提に考えるのが普通になってきています。

―創薬研究だけでなく、臨床試験（治験）という点でAIを活用していくことは可能なのでしょうか。

鈴木） 有効性と安全性を担保する観点で臨床試験は非常に重要であり、膨大な時間と労力がかかるフェーズですので、AI活用は生産性向上の観点で効果的であると考えています。臨床試験を経て医薬品の薬事承認を取得するために重要なものはデータです。 我々は革新的な医薬品を世界中にいち早く届けることを目指していますので、それぞれの国や地域に合わせた速やかな臨床試験を行って適切なデータを取得し、承認申請の文書に落とし込んでいくことが必要です。このようなプロセスにAIを活用できれば、得られたデータからインサイトを抽出できるだけでなく、臨床試験の対象となる患者さんの効果的なリクルートや、臨床試験で発生する様々な文書の効率的な作成等にも寄与できるでしょう。AIを活用することで、これら様々なプロセスのスピードを向上させることができると期待しています。ただ、AIを活用する前提として、結果の信頼性を担保するためにしっかりとした説明責任や安全性を提示し続けることが欠かせないと考えています。 そういった点でも、研究や開発に関連するあらゆるデータを収集・分析して、業務にフィードバックするデータドリブンな取り組みが非常に重要になってくると思います。

―貴社が現在注目している技術やトレンドついてお聞かせください。

鈴木） 現在注目している技術やトレンドという点で申し上げると、やはり生成AI技術だと思います。それから2030年台にはAGI（汎用人工知能）、2040年台には、ASI（人工超知能）といった話題がされており、これらの技術も現実味を帯びてきた状況だと思っています。

―では、生成AIの活用方法についての考え方はいかがでしょうか。

鈴木） 生成AIをどのように生かしていくかという観点で申し上げますと、まずは生成AIがどう我々の仕事を変えうるかをしっかり考えるべきだと思っています。生成AIは常に目まぐるしく進化を続けています。そのため、常に最新の状況を把握し活用できるようにするため、まず社員が積極的に生成AIを自らの様々な業務に活用し、可能性を感じること、この変化のスピードについていくことが必要だと考えています。一方、生成AI活用には当然リスクもあります。「責任あるAI」については、世界で様々な議論がなされていますが、我々もその場に参画していかなければならないと思っています。 ネガティブな面も理解した上で、常にポジティブなことに使っていくAI for Goodというアプローチを考えています。

「ビジネスを変革する」フェーズへ　DXで革新的な新薬を世界に届ける

DXプラチナ企業 2023-2025 Digital Transformation

中外製薬株式会社

―貴社では既に業務に生成AIを取り入れているのでしょうか。

鈴木）短期的な取り組みの皮切りとして2023年5月からChatGPTのトライアルを開始し、同年8月に全社展開を行っております。ChatGPTの導入によって生成AIを実際に業務に使うことで、技術進化への驚きとともに、業務の生産性が上がるという実感を生み出し、生成ＡＩに対するバイアスや不安を低減する狙いもありました。利用開始にあたっては、自社内の利用環境を立ち上げると共に様々なリスクを特定の上、生成ＡＩ活用ルールを取りまとめました。すでに社員は様々な文書の要約や翻訳、議事録やアクションリスト作成、情報の効率的な検索や壁打ちなどに活用しており、業務効率化に繋げています。中長期的な活用という点で申し上げますと、既存の生成AIに、我々の持つ製薬会社として貴重な情報を取り込んでデータをつなげ、当社独自の生成AIを作り込んでいくといった、イノベーション創出への活用も視野にいれて検討を進めています。

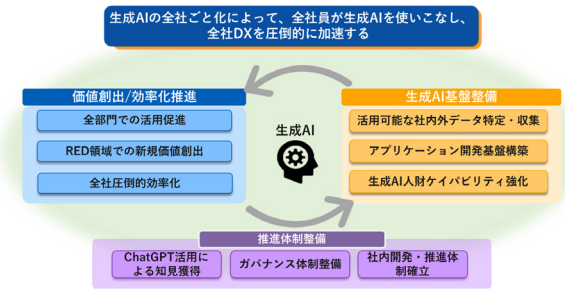
―貴社のスマートファクトリー化の取り組みについても、お伺いさせていただきたいです。

鈴木）当社のスマートファクトリー化のプロジェクトは、2020年ごろから本格的に始まっています。現在では、国内の3工場において、スマートファクトリー化が段階的に進んでおり、作業計画の自動立案や業務の可視化を行っています。最少人数で最大にパフォーマンスが出る人員アサインもできるようになりました。

―今、DXを取り組み始めた時期を振り返って、現在との変化はいかがでしょうか。

鈴木）当社のDXの動きが本格化した転換期は2019年10月のデジタル戦略推進部の発足でした。デジタル戦略推進部では、「DXの全社ごと化」を重視しており、当時は他社と比べても遅れていたDXに対して、まずは組織の風土を変えることから取り組みました。様々な取り組みを通じて、全社のデジタルを活用した変革のベクトルが一致すると、社員の意識も変わり徐々にDXへの勢いがついたように感じています。現在では全社的にDXが変革のイネーブラーとして認識されており、どの部署でもDXに対して主体的な取り組みが始まっています。当社のDXは社員のマインドセット・組織カルチャーのトランスフォーメーションであり、今後起こりうる様々なトランスフォーメーションの礎を築くことができたとも考えています。

中外製薬における生成AI活用方針



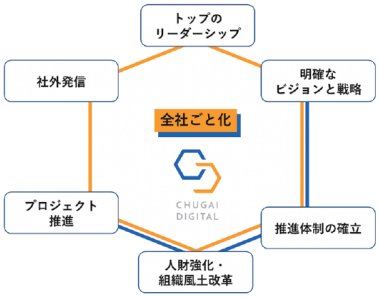
―DXへの変革を数年で起こすことができた理由はどのようにお考えでしょうか。

鈴木）一番の成功の鍵は経営陣のDXに対するコミットメントだと認識しています。経営陣のデジタル知識や経験は様々です。ですから、経営陣含めそれぞれの組織のリーダーらとの議論を通じて、共通のＤＸビジョン・目標を絵図化し、その実現に向けて新しいことへのチャレンジを常にポジティブに支援し続けてきたことが効果的だったと考えています。また、当社では各組織内にもDXを推進する組織があり、そのチームと我々が組織として互いに連携・支援しながら物事を進めています。このような全社でのコミットメントが組織化されていて、日ごろのビジネスプロセスに落とし込まれていることも、DXを強力に進められている理由だと思います。また、全社DXをリードするミッションを持つDXユニットは、全社のデジタル人財の獲得・育成にも取り組んでいます。特に本ユニットの立上の初期には、短期間でDXを進めていくために外部から積極的に人財を採用しており、現在ＤＸユニットではデジタルのスキル・経験をもったキャリア採用の方の比率が全体の約6割です。製薬業務に関する深い知識のある社員と、DXの知識をもつ社員の相互の理解と尊敬の上で一緒に仕事をするようになってきています。デジタル人財の育成については、社内にChugai Digital Academyと呼ばれるＤＸスキル獲得のための仕組みも設置し、様々なプログラムを開発しています。そのうちの1つとして全社の各組織から選抜された自社業務のコアとなるべき人財に対して、デジタルプロジェクト推進やデータサイエンスに関連するケイパビリティを高めるための、最大9か月にもわたる集中プログラムも提供しています。

―最後に、DXに取り組む企業にアドバイスやエールを一言お願いいたします。

鈴木）当社がこれまで、４年間という期間で継続してDXを推進することができた大きな理由は「DXの全社ごと化」に成功したことに尽きます。そしてこれは、会社の成長戦略にデジタルを強く結び付けた戦略を立てたことが大きな要素だったと感じています。デジタルはあくまでもツールであり、なぜDXに取り組むのか、何を目指すのかを明確にすることが重要であると考えています。併せてリーダシップのコミットメントも非常に大切です。自社の戦略のすべての領域にＤＸを埋め込み、その戦略を最大のスピードをもって一気に進めていくことが必要です。このような大きな変革や新たな取り組みでは、初めから全員のベクトルを合わせることは難しく、その変革に総論では賛成でも実行では消極的な方も一定数は出てきます。それでも真摯にあるべきビジョンを掲げ、患者さんに貢献する、社会を変えるヘルスケアソリューションをＤＸ推進により実現するのだという熱量をもって進めていくこと、小さくても良いので成功事例を積み重ねていくこと、またその姿勢や成果を社内外に発信していくことが継続的な変革に繋がっていくと思います。

DX推進にあたって：DXの全社ごと化



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

2001年よりデジタルを活用したビジネスを推進してきたコマツは、今、その技術を更に深化させDXを通じた現場プロセスの業務改革と生産性や効率性の向上に向けて、開発を行っています。テクノロジーの潮流をビジネス機会と捉え、建設機械業界に革新的な技術をもたらすことで成長基盤を着実に築き上げてきました。様々な分野でのDXを推進し、スマートでクリーンな未来の現場の実現に向けた同社のビジョンや新たな取り組みなどを代表取締役社長CEOの小川氏に聞きました。



小川 啓之（おがわ・ひろゆき）
代表取締役社長
CEO

―まず、貴社のビジネスモデルや経営ビジョンについてお聞かせください。

小川） コマツは、安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客様と共に実現することを目指しています。そのためのアプローチとして、モノ（建設機械の自動化・遠隔操作化・自律化・電動化）とコト（顧客プロセス全体の最適化）の両面でのイノベーションに取り組んでいます。土木施工などの分野では、従来から提供してきたスマートコンストラクション® を「DX スマートコンストラクション」に進化させ、次世代の建設業向けデジタルソリューションとして提供しています。地形や機材、作業員や材料などの建設現場の情報をデジタル化し、サイバー空間上で最適な施工計画（デジタルタスク）を立案し、リアルな施工へフィードバックすることで、安全性、環境適合性を高めていくことができます。

最近では、Smart Construction 3D Machine Guidance（旧名称：Smart Construction Retrofit）を開発・市場導入しています。これは、メーカーを問わず油圧ショベル・ミニショベルに後付けするだけで、ICT施工が可能になるサービスであり、操縦席のモニター画面に施工部分の完成図やショベルのバケット刃先位置情報を表示し、オペレーターの操作をサポートする3Dマシンガイダンス機能などを利用できます。鉱山向けの分野においても、デジタル技術を活用したビジネスを深化させています。

鉱山向けオープンテクノロジープラットフォームを開発し、配車管理などのアプリケーションと合わせて、鉱山現場におけるオペレーションの最適化を推進する活動に取り組んでいます。また、2008 年より鉱山で商用導入をしている無人ダンプトラック運行システム（Autonomous Haulage System 以下、AHS）については、2024 年2 月時点で5 カ国23 サイトでの累計導入台数が700 台となり、2024 年2 月末までにAHS 累計総運搬量は75 億トンに達しました。さらに、鉱山現場全体の最適な自動化システムを目指す取り組みの一環として、鉱山内での作業量の輸送や保守点検に必要なAHS上で自動走行するライトビークル（Autonomous Light Vehicle 以下、ALV）の開発においてトヨタ自動車株式会社と2023年5月より協業を開始しています。コマツはAHS の管制システム上にALV用管理プログラムを新たに開発し、トヨタは乗用車で培った自動運転技術を応用し、AHS の管制システムからの指令により自動で走行するALVを開発し、お客様の現場での実証実験に向けて取り組んでいます。無人ダンプトラックとALVを、コマツの AHS 管制下で協調制御して自動走行させることで、鉱山現場のさらなる安全性と生産性向上の実現を目指しています。

その他にもコマツは、豪州の100% 子会社を通じて、建設・鉱山機械運行管理システム(FMS) のプロバイダーであるiVolve Holdings Pty Ltdを買収しました。iVolve社は中小鉱山・砕石業向けFMS（フリートマネージメントシステム）を手掛ける会社であり、リアルタイムデータへのアクセスを通じて、運行管理情報の見える化、ランニングコストの削減、安全運行を実現するシステムを提供しています。今後は独自IoTプラットフォームを持つ iVolve社のFMS を新たなソリューションとしてグローバルに展開していきます。

コマツ製無人ダンプトラックと、トヨタ製ALV(コンセプト車両)



高度化･複雑化していくお客様のニーズに応え DXで現場プロセスを最適化する

DXプラチナ企業 2023-2025 Digital Transformation

株式会社小松製作所

―プラチナ企業として、現在注目している技術やトレンドとそれに関する貴社のお取り組みについてお聞かせください。

小川）近年、私たちを取り巻く外部環境は不確実性がますます高まっています。このような環境下でも持続的に成長しつづけていくには、外部環境の変化と事業リスクへの対応力を強化するとともに、DX、カーボンニュートラル、ダイバーシティ＆インクルージョンなどの潮流をビジネス機会と捉え、成長戦略に落とし込んでいくことが課題であると考えています。ハード面では、人手不足や安全性などの観点から、自動化、遠隔操作化などのニーズが一層高まると予想されます。ソフト面では、気候変動への対応なども含めて、生産性・効率性の向上と環境適合性の向上のため、お客様の現場施工のデジタル化、デジタルツインが一気に加速する可能性があると考えており、それらへの取り組みを加速させていきます。

建設・鉱山機械の自動化や遠隔操作化については、自動アシスト機能の開発、遠隔操作開発、自動アシスト機能を搭載した遠隔操作、自律化の４ステップで進めています。

鉱山向けでは、すでに超大型ダンプトラックの完全無人稼働（自動走行）を実現していますが、加えて、鉱山向け大型 ICT ブルドーザー「D375Ai-8 遠隔操作仕様車」の商用稼働を2023 年5 月より開始しています。遠隔操作化に伴いオペレーターは振動の大きな環境から完全に解放されるため、運転時の安全性と快適性が大幅に向上しました。引き続き、更なる自動化・自律化レベルの向上を図り、それらの技術を様々な機種・クラスに展開し、自動化した建設・鉱山機械のラインナップ拡大に取り組みます。

土木施工などの建設業向けでは、スマートコンストラクション® と連携可能な中型油圧ショベル向けの遠隔操作システムを開発し、お客様への提供を開始しました。今後は、この遠隔操作システムにICT ブルドーザーやICT 油圧ショベルの開発で培った自動制御技術を組み合わせ、遠隔地からの高精度作業を実現することでお客様の現場の安全性と生産性の更なる向上に取り組んでいきます。

また、製品（モノ）だけではなく、お客様の施工プロセス全体を最適化するソリューション（コト）についても取り組みを進めています。

2020 年4 月よりDX スマートコンストラクションとして、調査・測量・施工・検査といった施工の全工程をデジタルで繋ぐ「横のデジタル化」により、実際の現場とデジタルの現場（デジタルツイン）を同期させながら施工を最適化し、工事全体の安全性、生産性、環境適応性を飛躍的に高めることを可能としました。

建設現場 の地形や機械・労務・材料などの情報をデジタル化し、遠隔からリアルタイムでモニターしたり、分析・改善したりすることができるデバイス及びアプリケーションの開発・提供を加速させています。これにより、現場のデジタルツインを作り、建設現場における生産の全工程をオープンプラットフォームでデジタルにつないで最適にコントロールすることができます。DX ス マートコンストラクションは日本の事業拡大のほか、北米、欧州、豪州、アジアでの展開を進めています。

―DX を取り組み始めた時期を振り返って、現在との変化をお聞かせください。

小川）コマツでは2001 年より、建機にGPS やセンサを取り付けて機械の遠隔稼働管理を行う「Komtrax」の標準搭載を開始、2008 年よりAHSの商用導入開始など、デジタルを活用したビジネスを推進してきました。

スマートコンストラクション® は、国内の 建設現場における人手不足が深刻化する中、お客様の現場の安全性や生産性の向上を課題として、2015 年2 月より導入開始し、「安全で生産性の高い、スマートでクリーンな未来の現場」の実現を目指し、国内外のデジタル技術を取り込みながら進化しつづけ、23 年度は年間で11,000サイト を超える現場へ導入されています。

鉱山においても、安全性や環境適合性の更なる向上に向けて、AHSフリートのさらなる拡大や、ダンプトラック以外の機種の自動化・無人化対応、さらには、鉱山全体のオペレーションの最適化に至るまで、ソリューションの領域が広がり、さらに、カーボンニュートラルへの対応も求められています。

このように、従来から求められている安全性・生産性の向上や、ライフサイクルコストの削減に加え、気候変動への対応や人手不足の解消などの社会課題を背景として、ICT 活用やDX 推進を通じた現場作業の効率化・機械化などがより一層求められるようになりました。このようなお客様の高度化・複雑化したニーズに対応するため、コマツでは、機械の販売・サービスを提供するだけでなく、お客様の現場プロセス全体の最適化に取り組んでいます。また、レジリエントな企業体質を構築するため、顧客向けのデジタルソリューションのみならず、開発、生産・調達、販売・サービス、間接部門などの社内プロセスにおいても、あらゆる分野でのDX 化を推進し、業務改革と生産性や効率性の向上に取り組み、戦略的な重要な分野や事業にリソースをシフトしていくことに注力しています。



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

「人や社会のお役に立ててこそ 事業であり、企業である」をこころざしに、ビジネスを展開する機械工具の卸売業トラスコ中山。2020年からは３年連続で「DX銘柄」に選定され、その内2020年には「DXグランプリ」を受賞、2023年には「DXプラチナ企業2023-2025」に選定されました。トラスコ中山が追及するDXとは。DX推進の裏側に迫ります。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推進にあたって、貴社で大切にしていることをお聞かせください。

数見）私たちは、「ありたい姿」として、「2030年までに在庫100万アイテムを保有できる企業になりたい。」・「1日24時間受注、1年365日出荷できる企業になりたい。」・「欠品、誤受注、誤出荷のない企業になりたい。」・「棚卸作業のない企業になりたい。」・「問屋であってもユーザー様直送をストレスなくできる企業になりたい。」・「業界『最速』『最短』『最良』の納品を実現できる企業になりたい」等、１１の能力目標を掲げています。DXを実現することが目的ではなく、「ありたい姿」（能力目標）を実現することが目的です。

「ありたい姿」とは、様々な企業で掲げられているパーパスのような位置づけですが、より具体的な取り組みをトップのメッセージとして、社内外問わず発信している点が特徴です。日々進化するテクノロジーを起点とする、テクノロジードリブンで会社の成長や新たなサービスづくりを考えることも大切ではありますが、私たちは、あくまで「能力目標という具体的なありたい姿を実現するため」に様々なデジタルを活用した取り組みや変革を行っています。

―デジタル化の推進は、効率を上げることが目的でしょうか。

数見）効率化というよりはシンプルにいうと利便性の向上です。私たちはお客様に、便利だな、便利になったなと感じ続けてもらうことを大切にしており、お客様の利便性を上げるためにデジタルを活用しているにすぎません。

―在庫管理にあたって、デジタル技術をどのように活用されていますか。

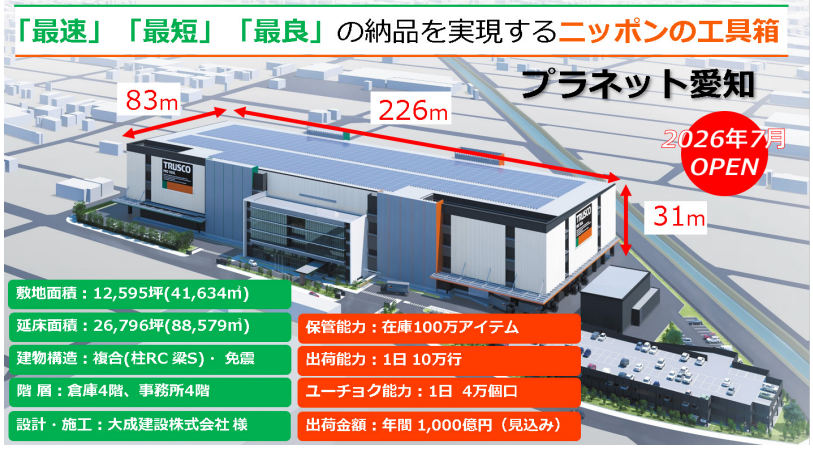
数見）まず私たちのビジネスのコアは在庫を持つということです。デジタルを活用することで、私たちが持つ６０万点近くのアイテムを適切に簡単に管理することができるようになりました。マンパワーで膨大な在庫を管理するのは物理的にも不可能なことです。

デジタルやデータの力を活用し、過去の実績をもとに適切な数量を管理する、更に自動的にメーカー様に発注するところまでできるようになっています。メーカー様がより生産計画をたてやすいように、更にブラッシュアップしていきたいと考えています。バリエーションが豊富で、必要なものがきちんと揃っている方が便利に違いありません。お客様目線で考えたとき、やはり在庫はしっかり揃えるべきと考えています。

―データの活用にあたって、重要視しているポイントをお教えください。

数見）先ほどの在庫管理の話のつづきですが、商品バイヤーをゼロにすることは難しいと思っています。データだけだとユニー

2026年に次世代物流センター「プラネット愛知」を稼働予定



DXを実現することが目的ではなく、「ありたい姿」（能力目標）を実現することが目的

クさが失われてしまいますので、やはり人が目利きして採用するものと、データを軸にして採用するものを組み合わせていくことが最善だと考えています。その中でバイヤーはデータを信頼し、実直に受け止める姿勢も大切です。例えば、バイヤーが絶対に売れないと思っていても、実績があるということは数字が物語っています。データはやはり嘘をつかないので素直に受け止めることが必要です。また、実際にデータを活用するにあたって、各々の担当への数字のレポートやダッシュボードにするだけではあまり意味がないというか数字を眺めるだけになりがちです。私たちはお客様からの見積も、自動で回答する仕組みを動かしていますが、基本的には次のアクションにまで自動化することが大切だと考えています。

タイムリーな情報を使って、どうアクションを起こすかを決め、行動することでプラスの効果を生むことができます。

―顧客体験を向上するにあたって意識している点などお教えください。

数見）当たり前ですが、やはりお客様が欲しい商品を欲しいときにすぐに届けることができるということを極めることだと思います。工場で使われる商品は本当に様々なバリエーションがあるので、簡単なことではありませんが、商品マスタ管理が第一歩です。同じ商品にも関わらず、複数の品番になってしまうと、在庫数量や販売実績など管理が出来ません。私たちは商品データの貸し出しも行っています。商品マスタのご提供は、サプライチェーンの中でビジネスの大きなポイントの１つになっています。この商品マスタは、私たちのトラスコ オレンジブックという紙カタログを作る過程でできたものです。これが今のビジネスの流れの中で大きな資産となり活躍してくれています。様々な変革を行うことは大変ではありますが、トラスコとしての存在価値を確立することにつながっています。

―新しく始めた取り組みがあればお聞かせください。

数見）名古屋大学様と2021年に産学連携をし、物流センターを実証実験の場として積極的に活用することで、研究活動を推進しています。具体的には、倉庫内にカメラを設置し、ヒトやモノの動きをデータとして可視化し、デジタルツインの実現を目指しています。可視化することによって、例えば荷物の置き方をこうすれば作業効率が上がるなど、現場で実際にやってみる前に、デジタル上で試行することができます。センター内のレイアウトや業務手順を変えるのは容易でないので、デジタル上で事前にシュミレーション出来るようになると効果を事前に測ることが可能になります。

デジタルツインの実証実験

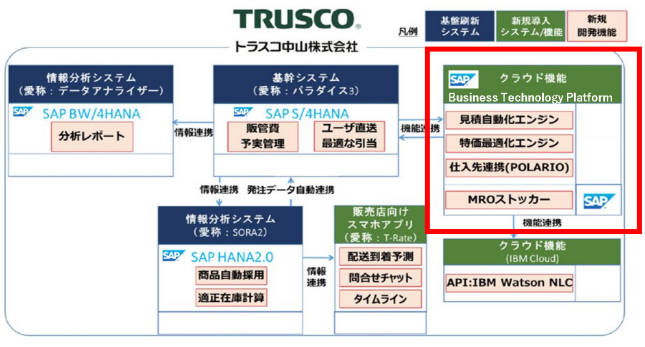


―物流の2024年問題について、なにか手を打っていることはありますか。

数見）私たちは以前から物流センターからお客様へ商品をお届けする際、基本的に自社便を使用しています。今はまだ５０％程度ですが、社員で配達することでお客様のご御用聞きとしてお役に立てるよう取り組んでいます。また、最近では「ニアワセ＋ユーチョク」（荷物詰合わせ＋ユーザー様直送）というサービスにも力を入れています。物流センターから直接ユーザー様であるモノづくり現場に複数の商品を１つの箱にまとめて発送することで納品リードタイムの短縮、発送業務・送料などのコスト削減、環境保全にも貢献することで物流2024年問題に取り組んでいます。

―現在DXに取り組む企業へのメッセージをお願いします。

数見）DXを進めるにあたって、いかにFit to Standardにするかということが一番注意すべきことだと思います。多くの日本企業が2000年前後に、海外製のERPを導入し、それらの企業の多くがカスタマイズを加えました。実はそれがネックになっており、ERPを使いこなせていない、あるいは運用に非常にコストがかかるという問題が続いています。クラウド化が進み、ERPなどもどんどん新機能が追加されていますが、標準化されたものを使っていないとアップデートされた機能が使えないのです。基本的にはきちんと標準機能を使い、差別化となるところについては、アドオンではなく、side by sideでクラウドのプラットフォームを活用し、競争優位になるものを作る、こういったことができる時代です。現場の声を聴くことはもちろん大切ですが、個別最適になってしまってはいけません。そうなると、業務もシステムも煩雑なものとなり、コストが嵩む一方となります。これらの点に注意して、目的を忘れずDXに取り組むことが大切だと思います。



基幹システムを中心としたアーキテクチャ

デジタルトランスフォーメーション 調査 2024

分析結果

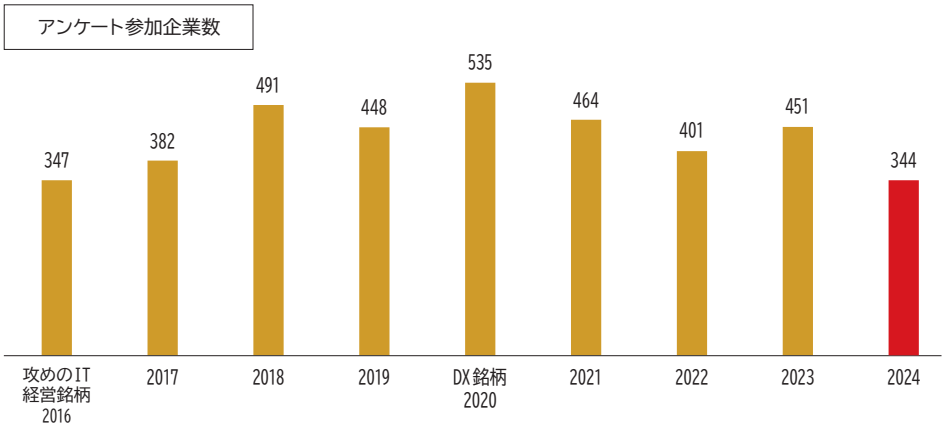
デジタルトランスフォーメーション調査2024 概要

■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2024 略称：DX調査2024
調査対象	東京証券取引所の国内上場会社　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）	2023年　12月　1日（金）　回答受付開始 2023年　12月 21日（木）　18時受付終了
調査方法	● WEB受付 ログインページ（DX推進ポータル）：　https://dx-portal.ipa.go.jp 選択式項目と記述式項目で構成される調査への回答内容をDX推進ポータルから提出していただきます

■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2024」の回答企業数は344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
ガバナンス	ビジネスモデルの戦略を着実に実行し、持続的に企業価値を高める方向に企業を規律付ける仕組・機能
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

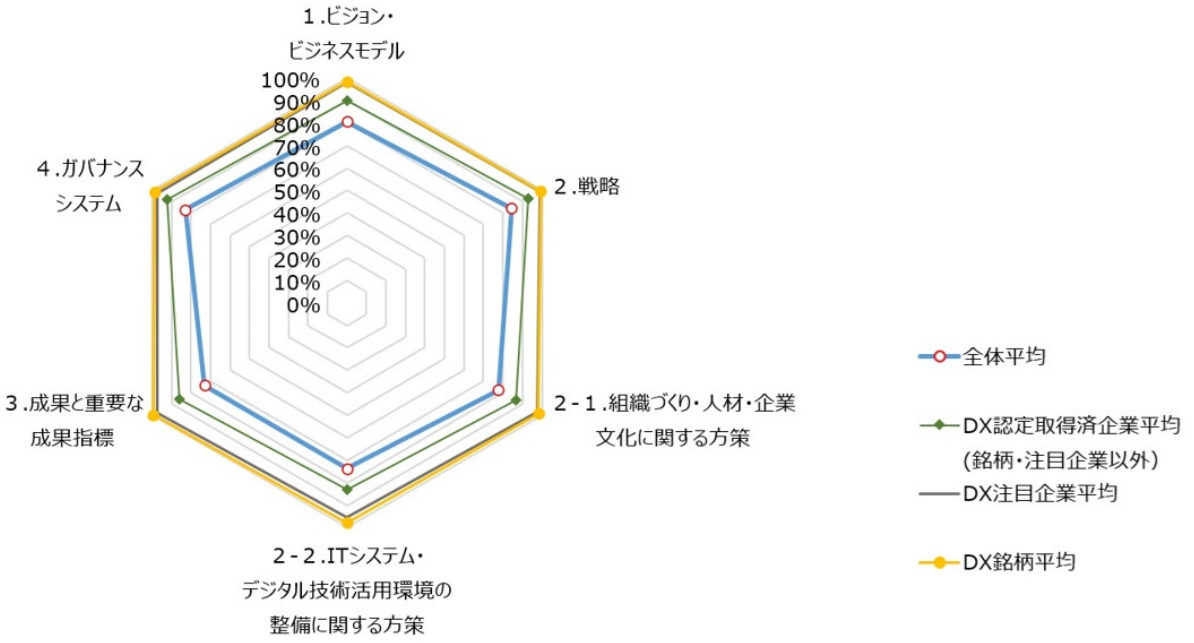
デジタルトランスフォーメーション調査2024 分析結果

ここからは「デジタルトランスフォーメーション調査2024」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2024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.ビジョン・ビジネスモデル	2.戦略	2-1.組織づくり・人材・企業文化に関する方策	2-2.ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策	3.成果と重要な成果指標	4.ガバナンスシステム
全体平均	80.7%	84.2%	77.7%	73.7%	73.2%	82.9%
DX認定取得済企業平均（銘柄・注目企業以外）	90.0%	92.9%	86.8%	83.0%	86.1%	92.1%
DX注目企業平均	98.0%	98.8%	97.4%	95.6%	97.6%	97.5%
DX銘柄平均	98.6%	99.4%	98.3%	97.7%	99.6%	98.7%

デジタルトランスフォーメーション調査2024 分析結果

ここでは、DX銘柄2024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2024」の特徴（DX銘柄2024とその他企業との取組比較）

- DX銘柄企業とDX認定未取得企業では、昨年と同様に「KPIの設定」や「挑戦を促す仕組み」において大きな差が見られる。
- 一方で、今年の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については、昨年の11項目から7項目に減少し、企業間の差が縮まっていると考えられる。

	ビジョン・ビジネスモデル	戦略	組織づくり・人材 企業文化に関する方策	ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策	成果と重要な成果指標	ガバナンスシステム
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）	Q5 ビジネスモデルの変革（83）	Q8 新規ビジネス創出（81）	Q16 人材要件の明確化と確保（81） Q20 挑戦を促す仕組み（84）	Q24 既存データの連携・活用（83） Q26 レガシー防止処置（83）	Q29 ＫＰＩの設定（86）	
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						

※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2024 参加企業

調査に協力いただいた企業344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調査回答時点)

水産・農林業		
	1333	マルハニチロ株式会社
鉱業		
	1605	株式会社ＩＮＰＥＸ
建設業		
	1417	株式会社ミライト・ワン
	1435	株式会社Ｒｏｂｏｔ　Ｈｏｍｅ
	1719	株式会社安藤・間
	1721	コムシスホールディングス株式会社
	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
	1833	株式会社奥村組
	1866	北野建設株式会社
	1887	日本国土開発株式会社
	1925	大和ハウス工業株式会社
	1926	ライト工業株式会社
	1946	株式会社トーエネック
	1951	エクシオグループ株式会社
	1952	新日本空調株式会社
	1959	株式会社九電工
	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		
	2201	森永製菓株式会社
	2229	カルビー株式会社
	2264	森永乳業株式会社
	2270	雪印メグミルク株式会社
	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
	2590	ダイドーグループホールディングス株式会社
	2802	味の素株式会社
	2871	株式会社ニチレイ
	2884	株式会社ヨシムラ・フード・ホールディングス
	2897	日清食品ホールディングス株式会社

繊維製品		
	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
	4005	住友化学株式会社
	4028	石原産業株式会社
	4043	株式会社トクヤマ
	4114	株式会社日本触媒
	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
	4452	花王株式会社
	4613	関西ペイント株式会社
	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
	4967	小林製薬株式会社
	7908	株式会社きもと
	7925	前澤化成工業株式会社
	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
	4528	小野薬品工業株式会社
	4540	株式会社ツムラ

	4568	第一三共株式会社

石油・石炭製品		
	5020	ＥＮＥＯＳホールディングス株式会社
	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		
	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
	5440	共英製鋼株式会社
	5482	愛知製鋼株式会社

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
	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

機械		
	6229	株式会社オーケーエム
	6272	レオン自動機株式会社
	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
	6406	フジテック株式会社
	6481	ＴＨＫ株式会社
	7004	日立造船株式会社
	7011	三菱重工業株式会社
	7013	株式会社ＩＨＩ

電気機器	
3105	日清紡ホールディングス株式会社
6479	ミネベアミツミ株式会社
6501	株式会社日立製作所
6502	株式会社　東芝
6503	三菱電機株式会社
6525	株式会社ＫＯＫＵＳＡＩ　ＥＬＥＣＴＲＩＣ
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
6742	株式会社京三製作所
6755	株式会社富士通ゼネラル
6810	マクセル株式会社
6841	横河電機株式会社
6845	アズビル株式会社
6856	株式会社堀場製作所
6857	株式会社アドバンテスト
6869	シスメックス株式会社
6952	カシオ計算機株式会社
6955	ＦＤＫ株式会社
6981	株式会社村田製作所
6997	日本ケミコン株式会社
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
7242	カヤバ株式会社
7259	株式会社アイシン
7269	スズキ株式会社

精密機器	
7727	株式会社オーバル
7730	マニー株式会社
7731	株式会社ニコン
7732	株式会社トプコン

その他製品		
	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
	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
	9506	東北電力株式会社
	9508	九州電力株式会社
	9509	北海道電力株式会社
	9531	東京瓦斯株式会社
	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
	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
	9142	九州旅客鉄道株式会社
	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
	9119	飯野海運株式会社

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
	9232	株式会社パスコ
	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
	9368	キムラユニティー株式会社

情報・通信業	
1973	ＮＥＣネッツエスアイ株式会社
2332	株式会社クエスト
3636	株式会社三菱総合研究所
3762	テクマトリックス株式会社
3778	さくらインターネット株式会社
3796	株式会社いい生活
3837	アドソル日進株式会社
3920	アイビーシー株式会社
3925	株式会社ダブルスタンダード
4054	日本情報クリエイト株式会社
4069	株式会社ＢｌｕｅＭｅｍｅ
4073	株式会社ジィ・シィ企画
4074	株式会社ラキール
4284	株式会社ソルクシーズ
4298	株式会社プロトコーポレーション
4373	シンプレクス・ホールディングス株式会社
4414	株式会社フレクト
4429	リックソフト株式会社
4432	ウイングアーク１ｓｔ株式会社
4441	トビラシステムズ株式会社
4667	アイサンテクノロジー株式会社
4674	株式会社クレスコ
4709	株式会社ＩＤホールディングス
4768	株式会社大塚商会
8056	ＢＩＰＲＯＧＹ株式会社
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
9682	株式会社ＤＴＳ
9749	富士ソフト株式会社

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
3153	八洲電機株式会社
3167	株式会社ＴＯＫＡＩホールディングス
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
7537	丸文株式会社
7552	株式会社ハピネット

8001	伊藤忠商事株式会社
8031	三井物産株式会社
8053	住友商事株式会社
8057	株式会社内田洋行
8060	キヤノンマーケティングジャパン株式会社
8130	株式会社サンゲツ
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
9962	株式会社ミスミグループ本社

小売業

2659	株式会社サンエー
2664	株式会社カワチ薬品
2678	アスクル株式会社
2685	株式会社アダストリア
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
3382	株式会社セブン＆アイ・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
8174	日本瓦斯株式会社
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
8255	アクシアルリテイリング株式会社
8267	イオン株式会社
8273	株式会社イズミ
9262	株式会社シルバーライフ
9846	株式会社天満屋ストア

銀行業

5832	株式会社ちゅうぎん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
7173	株式会社東京きらぼし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
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
8306	株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ
8308	株式会社りそなホールディングス
8309	三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
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
	8349	株式会社東北銀行
	8354	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
	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
	8544	株式会社京葉銀行
	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		
	7326	ＳＢＩインシュアランスグループ株式会社
	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
	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		
	1878	大東建託株式会社
	2980	ＳＲＥホールディングス株式会社
	3231	野村不動産ホールディングス株式会社
	3264	株式会社アスコット
	3289	東急不動産ホールディングス株式会社
	3486	株式会社グローバル・リンク・マネジメント
	5527	株式会社ｐｒｏｐｅｒｔｙ　ｔｅｃｈｎｏｌｏｇｉｅｓ
	8801	三井不動産株式会社
	8802	三菱地所株式会社
	8848	株式会社レオパレス２１
サービス業		
	2120	株式会社ＬＩＦＵＬＬ
	2154	株式会社オープンアップグループ
	2168	株式会社パソナグループ
	2181	パーソルホールディングス株式会社

2185	株式会社シイエム・シイ
2196	株式会社エスクリ
2325	株式会社ＮＪＳ
2331	綜合警備保障株式会社
2379	ディップ株式会社
2395	株式会社新日本科学
2462	ライク株式会社
3521	エコナックホールディングス株式会社
4345	株式会社シーティーエス
4544	Ｈ．Ｕ．グループホールディングス株式会社
4694	株式会社ビー・エム・エル
6540	株式会社船場
7030	株式会社スプリックス
9216	ビーウィズ株式会社
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、転載はできません。



DX銘柄2024
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