R4-J0005 「DX推進に向けた企業変革のロードマップと取組事例」

第二部:

DX推進に向けた企業変革事例集

令和5年2月





DX推進に向けた企業変革事例集

【ベンダ事例】

- **◆株式会社トレードワルツ**·····3頁~4頁
- **◆日本電子計算株式会社・・・・・・**5頁~6頁
- **◆株式会社オーイーシー**·····7頁~8頁
- **◆TDCソフト株式会社・・・・・・・・**9頁~10頁

【ユーザ事例】

◆全日本空輸株式会社·····11頁~12頁

【中小ベンダの事例】

◆6社の取組事例と委員会でのコメント···13頁~14頁

※この事例集は、令和4年度JISAビジネス委員会で企業変革のロードマップについて 検討する際に事例紹介をしていただいた企業の取組事例を取りまとめたものです。



株式会社トレードワルツ

産官学連携 All Japanで取り組む貿易DXスタートアップ!

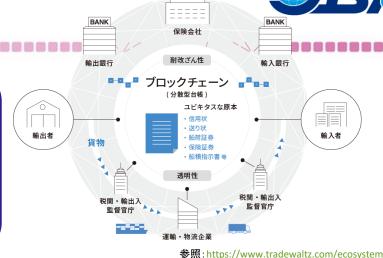
企業概要 】

設立: 2020年4月1日

従業員数:42名(2022年8月現在)

事業内容:貿易プラットフォーム「TradeWaltz®」を

SaaSとして提供、運営。



参照: https://www.tradewaltz.com/ecosystem/

【 変革のロードマップ ~NTTデータ発の共創DX事例~ 】

- ◆きっかけ: 貿易取引における①電子化が進んでいないための非効率な事務、②取引 にかかる時間が長すぎる、といった課題を、ブロックチェーン技術を活用し解決できな いか、という思いから2017年より業界横断18社で貿易コンソーシアム活動を開始。 2020年、NTTデータを中心とする7社のジョイントベンチャーとして創業。
- ◆経営者のコミット: 前身の貿易コンソーシアム立ち上げ時からNTTデータの事業を育て る意思を実感。コミットがあるからこそ人材や技術面でのサポートがある。
- ◆社内外への周知:トレードワルツとして目指す姿を常に共有している。社内での対話と 共通の目標が重要と考える。
- ◆組織組成: 個のチャレンジ精神を後押しするような組織・制度が必要と考える。NTTデ ータでも、新しい事業を興す人材(ビジネスディベロッパー)を認める仕組みの創設、ソ ーシャルデザイン推進室(生活者視点で業際ビジネスを育てていく部署)の設置など、 チャレンジしていく組織の文化・風土ができつつある。

<自社DX> <共創DX/内部組織化> ・共創DXで獲得した知見 •パートナーからの信頼/ 信頼できるパートナーの の活用 獲得 ・目標の共有 ・得意分野を持ち寄った 社会的認知の獲得 組織化 く共通> 〈DX推進支援〉 経営者のコミット (中期経営計画へ反映) ・ビジネス戦略の明確化 (実現したいことの共有)

【 必要なケイパビリティ 】

共創DXを進める4つのポイント

- ・事業構想:新規事業の本質はリスクテイク。リスクシェアするパートナーの出現が 事業構想の正しさの証左となる。
- •価値提供:提供価値を考え抜き、プロダクトに落とし込むのに最適な人材を集める上で共創DXが有効。
- ・仕組化:組織化の際、苦手な部分は他社 (外部)に頼る。
- お金:新規事業については、組織は外出し、リスクマネーはEquityが基本。財務KPIの外側でやってみる。

◆新規事業成功に必要な視点

新規事業を成功させるために必要な 5W2H とは、事業目的 Why、事業戦略 Where、参入時機 When、提供価値 What、仕組化 How to、収益化 How much、組織人材 Who である。また、共創DXを外出しで行い、知見を獲得してから内部組織化し、自社のケイパビリティにする方が、実は成功への近道ではないか。



日本電子計算株式会社



個人の力を組織の力に変える

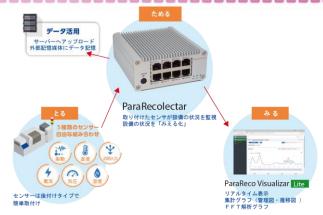
【企業概要】

設立:1962年12月3日

従業員数:1,448名(2022年4月1日現在)

事業内容:証券、銀行、自治体、大学・教育などの各

分野で多くの IT システムや 関連サービスを提供。

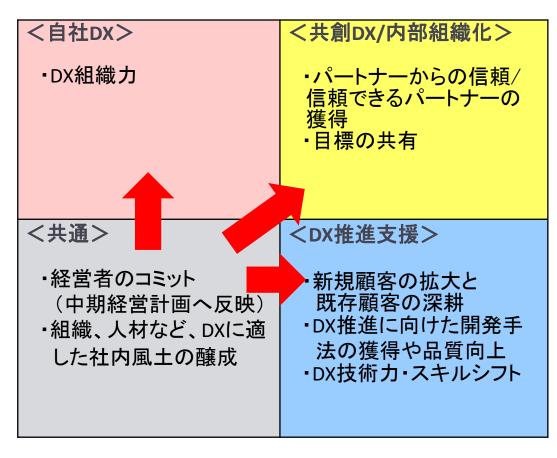


参照:事例発表資料「JISAビジネス委員会「DX取り組み事例紹介」ParaRecolectar

【 変革のロードマップ ~自社DX・共創DXへの変革を推進~ 】

- ◆きっかけ: 2018年度に今後の経営方針を検討した結果、売上高向上に向けた「DX推進の必要性」を痛感したことから取組を強化。
- ◆経営者のコミット: 2019年度から3か年の<u>中期経営計画</u>では、DX 推進に向けて全社で取り組むことを宣言。
- ◆社内外への周知: <u>社長がDX推進に係るメッセージを社内外に発信</u>。また、社長始め全取締役が様々な機会を通じ、社内に発信を繰り返すことで周知。
- ◆組織組成:経営企画部と技術本部が<u>DX推進の旗振り役</u>として機能。NTTデータグループ会社との連携や、様々な新しい取組に積極的にチャレンジするマインドシフト(様々なツールの利用や人材育成面等)を促進。
- ◆先進事例:法人分野での生産設備の故障予兆を検知するIoTセンサープラットフォー、ム「ParaRecolectar」は、株式会社名張製作所との共創DX事例である。





【 必要なケイパビリティ 】

個人の力を、組織の力に!

- ・DX技術力: 自社が持つ強みや注力する技術領域を明らかにし、有識者を増やしていく。
- ・DX人財力:顧客志向(デザイン思考)、デジタル技術に対する目利き力など、DXを理解し使いこなす能力を高めていく。
- ・DXプロセスマネジメント力:アジャイル開発などDXに適した開発プロセス標準や手法を整備し、社内での活用を促進する。
- →最終的には、上記のケイパビリティを組織 知として共有し、誰もが利用できる状態に する『DX組織力』が必要となる。

◆企業変革による変化

- ・数々のDX事例を創出、新技術や新ビジネスモデルへのチャレンジが拡大(経営・事業戦略の視点)。
- ・DXの必要性が浸透し、組織の垣根を越えた連携が徐々に増加(組織・文化・マネジメントの視点)。

◆企業変革への期待

- ・組織横断による情報共有・連携の促進。
- チャレンジを推奨する、失敗を許容する職場風土の醸成。
- ・他社連携や世の中の進んだ技術・サービスを積極的に活用する文化への変革。



株式会社オーイーシー



部署の垣根を越えたハッカソンからソリューションを生み出す!

【企業概要】

設立: 1966年4月23日 ※旧 大分電子計算センター設立

従業員数:515名(2022年4月1日現在)

事業内容:ITで実現できるソリューション提案、ソフト

ウェア開発・導入・運用支援などを提供。



参照:事例発表資料「共創DX ハッカソンから生まれた新規DXソリューションの事例紹介」

【 変革のロードマップ ~全社で取り組むDX~ 】

- ◆きっかけ:経済産業省の「DXレポート」及び「DXレポート2」にて、DX推進の必要性と加速シナリオを感じ取り、取組を開始。
- ◆経営者のコミット: 2021年度から3か年の<u>中期経営計画</u>では、社内外のDXの強力な推進を宣言。DX推進に向けて<u>CDXO</u>(最高DX責任者=Chief Digital Transformation Officer)を新設し、代表取締役社長が就任した。
- ◆社内外への周知:経営トップがDXに対する思いを発信し続けている。経営トップのメッセージはボトムアップの原動力となっている。
- ◆組織組成:「DXプロデュース事業部」「自治体DX事業部」が牽引役となり、各部門に「DXリーダー」を配置、社内DX推進WGの発足といった社内組織の変革を行った。
- ◆先進事例: ハッカソンから生まれた事例として、AI物体識別を用いた遺失物管理システム「pickture」及びAI車両識別を用いた駐車場利用状況管理システム「aki-doco」など多、数の事例がある。共創DXの事例としては、アイホン株式会社との共創「OA-ss」がある。ノ



<自社DX>

- デザイン思考を取り入れ、 積極的にアイデアソン/ ハッカソンを開催
- 社内のアイデアを形に する



- ・経営者のコミット **ビ** (中期経営計画へ反映)
- ・組織、人材など、DXに適 した社内風土の醸成

<共創DX/内部組織化>

- ・信頼できるパートナーの 獲得/パートナーの信頼
- ・目標の共有
- 各社の強みを活かす

<DX推進支援>

- ・新規顧客の拡大と 既存顧客の深耕
- ・DX推進に向けた開発手 法の獲得や品質向上
- •DX技術力・スキルシフト

【 必要なケイパビリティ 】

変革に必要な事柄は、ハッカソン~ニーズ調査~製品化の各フェーズによって異なる。

(時間軸)

	ハッカソン	ニーズ調査	製品化
WHAT	・目的の共有は? ・お互いの強み ・相互理解は? (社風・文化)	・リサーチ・コネクション	・実現力(技術力) ・スピード感 ・スキーム ・販売力
ACTION	・企画力 ・ 誠実さ ・技術力の見える化 ・調整力	・調査、分析力 ・調整力 ・コミニュケー ション	・社内連携 ・品質管理 ・ルール化
KPI	・いつ実施するか ・何人で? ・費用は?	・市場規模感・開発規模感・長期スケジュール	・実績(PoC、販売) ・ 収益 ・企業価値 ・スキルアップ

参照: 事例発表資料「共創DX ハッカソンから生まれた新規DXソリューションの事例紹介」

その全てのフェーズで共通して重要なのは、 「WHY(なぜ取組を進めていくのか)」である。

◆企業変革を行う上で重要なポイント

- ・変革に対する全面的な後押しがあること(経営層・上司・社内)
- ・行動力のあるチーム(探究心・チャレンジ精神)
 - →打ち合わせを重ね、丁寧に意思疎通を行うといった工夫を続けることで、コロナ禍でもオンライン ハッカソンを通じた共創DXにチャレンジ。

◆取組後の変化

社外からの評価(事例紹介・相談事の変化)と、変革を期待する職場風土の醸成(学び・肯定)



TDCソフト株式会社



次世代SIへの挑戦〜変革の時代を勝ち抜く「しなやかな組織」作りから〜

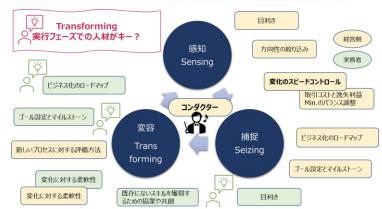
【企業概要】

設立:1962年10月16日

従業員数:1,997名(連結、2022年4月1日現在)

事業内容:金融系事業、ソリューション系事業、公共法

人系事業、ITコンサルティング、自社製品などを提供。



参照:事例発表資料「ビジネスモデル変革の取組み~次世代SIへ向けて~」

【 変革のロードマップ ~Shift to the Smart SI Plus をスローガンに~ 】

- ◆きっかけ: 2016年度から3か年の中期経営計画を策定する際、メイン以外の事業の成長シナリオや技術変化への対応の観点から、「モデル変革の必要性」を痛感。新ビジネスモデル創出を重点施策とした。
- ◆経営者のコミット: 2019年度からの<u>中期経営計画</u>では、顧客の潜在ニーズに対応した次世代型システムインテグレーション事業(次世代SI)への進化を主要戦略とした。DXの取組は、次世代SIの一部と位置づけている。経営トップの直下に、「スマートSI推進室」を新設し、全社のノウハウを持ち寄り、新たな価値提供を指向。
- ◆**社内外への周知**:持続的な成長に向けて社員一人ひとりが受け入れられるメッセージを<u>経営サイドから発信し続けた</u>。「あたりまえを書き換えろ!」が合い言葉。
- ◆組織組成:「ビジネスイノベーション本部」「デジタルテクノロジー本部」「スマートSI推 進室」を新設。スモールスタートで変革への取組に挑戦中。



<自社DX>

- ・変革の時代を勝ち抜く、 しなやかな組織=成長 し続ける組織作り
- ・状況に合わせて組織を 柔軟に変革

く共通>

- ・経営者のコミット (中期経営計画へ反映)
- ・組織、人材など、DXに適 した社内風土の醸成

<共創DX/内部組織化>

<DX推進支援>

- 新規顧客の拡大と 既存顧客の深耕
- DX推進に向けた開発手 法の獲得や品質向上
- •DX技術力・スキルシフト

【 必要なケイパビリティ

経営•事業戦略

- ・環境の変化に応じた自社の課題の先取り
- ・自社にあった変革のスピードの見極め
- 変化するためのメッセージ発信
- ・顧客ニーズと自社サービスのギャップ把握
- 人材育成と教育の整備
- ・技術投資テーマの絞り込みと担い手育成

組織・マネージメント・文化

- 特定のミッションを持った横ぐし組織の活用
- ・外部人材が活躍できる組織
- ・成功体験を危機感に変える運営
- ・柔軟な組織運営と全社の意識改革
- 多様な人材の育成と人事制度
- 異質な人材を受け入れる柔軟性

◆ダイナミックケイパビリティ概念の導入

- ・2022年スタートの中期経営計画から、ダイナミックケイパビリティの概念を導入。既存のSI事業領域を軸に新たな領域への事業拡大を指向。新たなビジネスモデルに必要なケイパビリティの獲得に挑戦中。
- ◆事業戦略に合わせた「しなやかな組織」作り
 - ・中期経営計画に基づく事業戦略に合わせて、組織運営の変革を実践。変革には痛みや圧力を伴うが、変化を楽しむ気持ちを大切にしている。関連するキーワードはエンゲージメント、働き甲斐、パーパス等。
 - ・変革の時代を勝ち抜く「しなやかな組織」=「成長し続ける組織」を目指す。



全日本空輸株式会社

−人ひとりのニーズにあったOne to One サービスを提供

【企業概要】

設立:1952年1月18日

従業員数: 42, 196名 (連結、2022年3月31日現在)

事業内容:航空事業を中心とし、国内外の航空ネット

ワークや顧客基盤を活かしながら様々な事業を展開。



参照:事例発表資料「Withコロナ時代をデジタルで切り拓く」

【 変革のロードマップ ~Withコロナ時代をデジタルで切り拓く~ 】

- ◆きっかけ:コロナ禍により飛行機の利用が激減。Withコロナの時代を生き抜くために、 全社的なDX推進が急務の課題となった。人的サービスとデジタルのベストミックスによるニューノーマルなサービスモデルへの変革を指向。データやデジタル技術を駆使し、 サービスの向上や多様化する顧客ニーズにマッチした新たなサービスの提供に注力。
- ◆経営者のコミット2018年度から3か年の中期経営計画では、「革新的技術とオープンイノベーションによる『超スマート社会』の実現」を宣言。コロナ禍で、「雇用を守る」メッセージを出し、新たな試みに着手。 DX Vision 2025では、EX(Employee Experience) 及びCX(Customer Experience)の向上とSX(Sustainability Transformation)の推進を提示。
- ◆組織組成:「デジタルを活用したビジネス変革」へというミッションの変更に伴い、従来の「業務プロセス改革室」を改組し、2019年に「デジタル変革室」を設置。
- ◆**先進事例**:仮想化技術の活用によって、蓄積してきた情報をもとに、「お客様情報基 、盤(CX基盤)」を構築し、顧客ニーズにマッチした<u>One to One サービスを実現</u>した。



◆ITベンダ(パートナー企業)との関係性 ビジネスのプロフェッショナルとデジタルのプロフェッショナルが協創し、新たな価値を提供していく。

【 必要なケイパビリティ 】

Withコロナ時代を生き抜くために、DXを推進できるケイパビリティ(組織能力)の獲得を目指す。

- ・デジタルビジョン構想力
- ・デジタル事業創発力
- ・デジタル実践力
- · デジタルアーキテクチャ· デザインカ
- デジタル組織マネジメント力

※参考:「デジタルケイパビリティ DXを成功に導く組織能力」野村総合研究所

◆デジタル技術とデータの活用によるサービスの向上

データの収集と活用をデジタル技術によって効果的に行うことで、「空港現場におけるコミュニケーション 改革」や「従業員トレーニングの高度化・効率化の実証実験」等を行い、経験からの暗黙知を可視化し、ト レーニングの質を高め、サービスの向上を目指す。

◆新たな事業領域の探求と新技術の活用によるマーケットの拡大

ANAグループの経営理念「安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献します」 (2013年制定)の含意とその大切さをコロナ禍に実感。新たな「心の翼」に着目し、リアルとバーチャルの 両分野で新規事業に挑戦中。

- ・ANA Drone Project: 航空機の安全運航に関する知見を活かしたドローン総合オペレーション。
- ・Avatar in: 体を移動させずに人の意識と存在感を遠隔伝送する新たな移動手段。
- ・ANA NEO:メタバース上に生み出した時空を超える旅客機「GranWhale」で楽しむ新しい体験等。

中小ベンダの取組事例と委員会でのコメント①



企業変革の状況と課題について、中小企業6社へのヒアリング結果をまとめたものです。

経営方針の浸透

- ・経営者のリーダーシップが重要である。
- ・<u>経営層と社員の距離感が近く</u>、経営計画や事業 方針が社内に浸透しやすい。
- ・中期及び単年度の経営計画を立てていても、公開しておらず、メッセージの社外発信力を課題するところが目立つ。

変革のプロセス

- ・<u>自社製品の開発については</u>、意欲的な企業もあるが、<u>投資や販促ルート等の課題から、事業を</u>撤退する例が複数見受けられた。
- ・自社で使いたいものを形にして展開を狙う。
- ・社員のマインドシフトを促す教育等に注力。
- ・評価制度等の工夫によって意識変革を促す。

DX/CX推進上の課題

- ・<u>お客様のDX推進に合わせて、大手と組んで、技</u> 術支援を推進するスタイルが多い。
- ・とはいえ、必ずしもDX推進支援のみを目指しているのではなく、自社に合った方向性を設定し、必要なケイパビリティを獲得中。
- ・自社の強みを活かす方向での舵取りが必要。

【変革に必要な事柄】

<自社DX>

- ・経験や強みを活かせる 開発力
- ・個人のノウハウや知見 を社内で共有する組織 力
- 様々な視点のアイデアを出し合う環境

く共創DX>

- ・足りない(できない) 部分の補完力
- ・他業界(ユーザ企業)との接点を増やす行動力
- 様々なアイデアを掛け合わせる力

く共通>

- ・お客様との信頼関係
- ・エンジニアにとって働き やすい環境作り、教育 (知識・一般常識・人間 性)
- ・技術力を磨く
- 時代の流れを読む 情報収集力

<DX推進支援>

・お客様の依頼に合わせて DXに関する技術を獲得す る能力

※左のポイントの下線部は、中小企業における 特徴的な取組である。

中小ベンダの取組事例と委員会でのコメント②



中小企業6社へのヒアリング結果を受けて委員会で意見交換した概要を紹介します。

中小ベンダの声

- チャレンジしたが失敗の苦い経験もある。炒はり大きな赤字は出せない。自社DXや共創DXをやりたいというジレンマがあるが、経営者として会社を守ることが大前提である。
- ・効率化には取り組んでいるが、 そこまで挑戦的なことはできて いない。経営者のリーダーシッ プで、まずは社内から取り組ん でいきたい。



委員会でのコメント

失敗をおそれない組織を目指すべきという理想が重視される一方で、失敗が致命傷となり後遺症になるという現実も理解できる。

まずは今の事業を徹底的に効率化する方法はどうか。現状の2倍3倍といった、よりチャレンジングな目標設定をすることで、やり方自体を見直し、社内でソフトウェアを活用したDXが起きる状況をつくることが理想的である。

限られた経営資源でゼロから始めるのはリスクが高いため、利益が少しでも見えているところから始めるのが良いのではないか。

また、大事な視点は機会コストの損失である。

経営者は現状のコストを見がちだが、既存事業とのカニバリゼーションを避けるために新規事業へ取り組まないのは、新規事業に 意欲のある有能な人材を失いかねず、機会コストとしては損と言える。総コストを見て経営判断をする必要がある。

中小企業は、経営層と社員との距離が近く、経営者のリーダーシップで組織を活気づけることができる。まずはDX推進支援が取り組みやすく、その経験を糧に他のビジネスモデルに挑戦していける。