

CONTENTS

●特集 「各業界の事例から学ぶ、 DX実践への処方箋」	2
●巻頭討論 DXの専門家に聞く、なぜ今DXなのか	
●事例 DX実践企業の取り組みに学ぶ あいおいニッセイ同和損害保険株式会社の テレマティクス損害サービス	
●富士通の取り組み 富士通自身を変革する全社DXプロジェクト 「フジトラ」に見るDX成功の秘訣	
●トップは語る	14
株式会社熊平製作所 代表取締役社長 熊平 明宣 氏	
●Family's Information	16
●支部見聞録(関西支部) From大阪	18

Family 2021 399号



表紙のことば (こどもとスポーツ)

古代オリンピックでも行われ、1904年のセントルイス大会以降、1912年のストックホルム大会を除いて実施されているボクシング。グローブをはめた左右の拳で打ち合って勝敗を決める競技だ。2012年ロンドン大会から女子が採用され、全競技で男女実施が実現した。2016年のリオデジャネイロ大会からはプロの参加が解禁となった。



各業界の事例から学ぶ、DX実践への処方箋



巻頭討論

DXの専門家 なぜ今DXな

今井 俊哉 ●1982年に富士通に入社。その後、コンサルティング領域に転じ、14年在籍したブーズ・アレン・アンド・ハミルトンを皮切りに、SAPジャパン(バイスプレジデント)、ペイン・アンド・カンパニー(パートナー)、ブーズ・アンド・カンパニー(代表取締役)、PwCコンサルティング(副代表執行役)を歴任。約30年にわたり多様な産業界の企業に対し、全社戦略や営業マーケティング戦略、グローバル戦略、IT戦略などの立案、組織・風土改革、ターンアラウンドの実行支援などを手掛ける。2020年4月より現職。

2018年に公表された「DXレポート」を機に、幅広い産業分野でDXへの取り組みが模索されている。しかし、DXに対する理解度や取り組み状況は企業によって大きく異なり、「どう取り組めば良いか」といった悩みも聞こえてくる。そこで今回の特集では、業種や業態を問わず、デジタルによって現状打破を図るすべての企業に、DX実践のためのヒントを紹介していく。まずは、FUJITSUファミリ会員企業2社からDX担当トップをお招きし、DXの専門家を囲んで実施した討論会の模様を紹介しよう。

Ridgelinez株式会社
代表取締役CEO

今井 俊哉氏

日本通運株式会社 執行役員
デジタルプラットフォーム戦略室長

戸田 晴康氏

株式会社マルハン
上席執行役員 経営企画本部長

藤田 進氏



に聞く、 のか

戸田 晴康●神戸大学工学部卒。1987年に日本電気入社。IT機器やプラットフォームサービスなどのソリューション開発およびマーケティング、サービス事業のプラットフォーム化および事業化立ち上げなどを担当。同社を退社後、2019年1月に日本通運の常務理事（社長特命事項・IT推進部担当）に就任。2020年4月より現職。

藤田 進●京都大学農学部卒。食品会社勤務を経て、2002年にマルハンに入社。社長室、経営企画部長を経て、2014年より現職。経営企画、情報システム、広報ならびにL&A事業（ゲームセンター、ポウリング、映画館、カラオケなど）を担当。

各産業分野で高まりつつある DXへの“本気度”

今井 「DX」という概念が意識され始めたのは約5年前からですが、当初は「D」を中心に議論され、デジタル

やデータを駆使して何かできないかという、いわば「Nice to Have（できたらいいな）」の取り組みでした。新型コロナ対応に象徴されるように、最近になって「X」つまりトランسفォーメーションへの本気度が高

まってきたように感じていますが、お2人の会社ではいかがでしょうか。

戸田 私は日本通運に入ってまだ2年目で、それ以前は富士通さんの商売仇でしたので（笑）、今井さんのおっしゃっていることはよくわかります。

私のように、各業界のDX担当者で、最近、IT業界から移ってきたという人は珍しくありません。それだけユーザー企業の間で「変革しないと生き残れない」という危機感が高まっているのだと思います。

藤田 当社でもDXの必要性は感じていて、本来ならば今年度からDXプロジェクトを立ち上げる予定でしたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響が深刻で、費用削減のための工数削減プロジェクトに変更となり、その一部でDXも検討している状況です。こうした企業は少なくないと思いますが、DXへの取り組みを本格化させるためには何が必要なのでしょうか。

今井 企業のDXへの取り組み度合いは、やはり経営陣の課題意識や危機意識に左右されるでしょう。事業をトランフォーメーションさせるというのは、容易なことではありません。まずは経営陣が本気で変革に取り組むことを、全社に向けて宣言する必要があると思います。

戸田 経営陣が「Must(やらねばならない)」と認識するのは、大きく「やらないと損失が大きい」「やらないと社会的な信頼が失われる」「現状では効率が悪すぎる」の3パターン。これらのリスクを数字やデータで説得力を持たせて、経営陣に理解させるのがDX担当者の役割ではないでしょうか。

藤田 なるほど。当社では、車内への幼児置き去りを防止するために駐車場の監視システムの導入を検討し

ています。その際、対策を怠ると業界全体の信頼失墜につながることに加え、監視システムなしで巡回した際の労力や費用、効率などを経営陣に具体的に示すことで、導入の必要性を納得してもらいました。DXの必要性を訴えるうえでも、こうしたデータやファクトに基づく説得が必要になるということですね。

今井 素晴らしい取り組みですね。ただ、いくら経営陣が本気になって宣言したとしても、それだけでは現場が動かないこともあります。トランフォーメーションを実現するには、担当部門だけでなくバックヤードなど直接的には関係ない部門にも変革が求められるため、社内の各部門に対して、変革の必要性や緊急性を、より具体的に数値やデータを用いて説明する必要があります。これもDXの難しさの1つですね。



転換を実現するためのキーワードとして、DXが注目されている状況です。

今井 個別企業から業界全体へという視点の変化は、物流という社会インフラを担う企業ならではの課題意識といえるでしょうね。

戸田 難しいのは、当社の看板を掲げたプラットフォームだと、ユーザーがデータ提供を躊躇しがちなところです。いかに多くのユーザーに活用してもらうかが課題になります。政府と手を組んで公共化するという方法もありますが、時間もかかるうえに利益率も低下しかねないので、まずは意識の高い企業とスマールスタートして、その成果をアピールしながら広げていく形になるでしょうね。

今井 新しいビジネスモデルやスキームを創造して終わりではなく、それらをいかに社会に活用してもらうかというのも、DXの大きな課題ですね。アミューズメント業界ではい

業界によって異なるDXの課題

今井 本日はせっかくの機会ですので、お2人の業界それぞれにおけるDXについての現状や課題をお伺いできればと思います。まずは物流業界からお願いできますか。

戸田 当社のような物流企業は、従来は個別企業の物流課題へのソリューションを提案することが役割でしたが、環境変化が激しい昨今では、むしろ業界全体の課題に対応するプラットフォームサービスが重視されています。こうしたパラダイム

コラム

富士通グループのDX専門企業、Ridgelinez(リッジラインズ)とは

Ridgelinez株式会社は、2020年1月に設立し、2020年4月から事業を開始した、富士通グループのコンサルティングファームです。変革への志を持つ「チェンジリーダー」と共に、未来を変え、変革を創る変革創出企業として、「人」を起点にすべての変革を発想し、ストラテジー、デザイン、テクノロジーを組み合わせ、単なる最先端な未来ではない、人や社会の持続的な幸福が実現する未来を描き、新

たな価値を創出し、変革を実現します。

変革プロセスの戦略策定からビジネスモデル・ソリューション設計、業務プロセス・アーキテクチャ設計、オペレーションシステム開発、戦略実行、エコシステム構築・運用など、最初から最後まで支援するコンサルティングサービスを展開しています。

かがでしょうか。

藤田 近年のパチンコ筐体はデジタルデバイスの塊ですので、そこから多種多様なデータを取得してマーケティングなどに活用したいとは考えていますが、規制が厳しい業界でもあり、いわゆる“個客”データの取得や活用が進めづらいのが難点です。

今井 アミューズメント業界は人口減の影響で市場が漸減しているので、これまでとは違った収益モデルを育てなければという危機感も強いのではないかでしょうか。

藤田 可能性を感じているのはパチンコ筐体の有効活用ですね。デジタルを活用して機種ごとに生み出す利益を予測することで、筐体の買い替え時期や中古台として売却する適切なタイミングを判断でき、収益構造を改善できるのではないかと考えています。

今井 既存資産をいかに有効活用するかを考えるのも、DXの重要なテーマです。一例を挙げると、年間で数日しか使用機会のない日本の農機を海外にレンタルして、アフタービジネスを活性化させる試みも始まっています。デジタル技術を活用した中古市場の活性化は、DXの1つのヒントになるかもしれませんね。

DX人材をどう確保し、どう育てるか

藤田 DXを推進するためには、やはり外部人材が必要になるのでしょうか。

今井 今までと違うことをやろうとすると、やはりケイパビリティギャップが生じますので、若手の育成だけでは間に合わず、外部人材の採用は不可欠だと思います。近年のIT業界では人材の流動化が進んでいて、副業OKというケースも増えていますので、ケイパビリティが合っている外部人材を有効活用しつつ、そういう人材による若手育成

を行っていくことでカタリスト(触媒)効果も期待できます。

戸田 外部から優秀な人材を採用するには、評価体系や給与体系から見直す必要がありますし、加えて、彼らにとって魅力ある会社だとアピールするためのブランドチェンジも必要だと思います。当社の場合、「モノを運ぶ会社」と見られがちですが、実際はITを駆使して物流工程に価値を提供する「サプライチェーン・サービスプロバイダ」なので、そうした企業像をテレビCMなどで訴えているところです。

今井 外部人材には、社内の“暗黙の了解”を打破してくれる効果も期待できます。例えば、過去の失敗経験による組織的なトラウマが、DXの障壁になっている場合があります。数年前に失敗に終わった取り組みでも、技術革新や環境変化を経た現在なら成功するというケースは多々あります。

戸田 なるほど。社内ではタブーとなっていて誰も言い出せなかったことでも、怖いもの知らずの外部人材なら議題に上げることができるというわけですね。

藤田 外部人材の必要性はわかりましたが、“変えるべきもの”と“変えてはいけないもの”をしっかりと区別することも大切になりますね。当社には「マルハンイズム」という企業憲章があり、業界に先駆けて対人サービスのホスピタリティを重視してきました。こうした風土は、外部からの人材にも理解してもらいたいですし、DXを実現した後も守り続けていきたいですね。

DX推進に適した企業体制とは

今井 人材確保と並んで重要なのが、どのような体制で取り組むかです。そこで大切なのが、冒頭でも述べたように「D」と「X」を分けて考



えること。お2人の役割は、いわゆる「CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)」で、いかにも技術畠の役職に聞こえますが、実際に担っているのは「D」ではなくて「X」。デジタル技術はトランスフォーメーションを実現するための手段に過ぎません。

戸田 そうですね。実はCDOも経営層も、DXを推進するうえでデジタル技術にはあまり興味がないんですね。あくまでも主眼はビジネスの変革にあって、それさえ実現できれば手段は何でも良いというところがあります。

藤田 確かに、いくらITのスキルや経験を持った人材を採用できても、実際の事業の現場を知らなければDXは実現できませんよね。単なる「IT人材」にとどまらず、「DX人材」として活躍してもらうには、IT部門に配属するよりも、事業部門に





配属させて、現場でトライ＆エラーを経験させた方が良いというわけですね。

戸田 確かに、当社のDXプロジェクトも、スタッフ部門ではなくソリューション部門という位置付けです。事業現場を動かす大きな権限を与えられていますが、当然、失敗した際の責任も厳しく問われます(笑)。

今井 実際のところ、IT部門は社内のサービス部門と捉えられがちで、DXを牽引していくのは難しい側面があります。事業を変革させる力や権限を持っているのは、やはり事業部門になりますね。

戸田 先ほど藤田さんがおっしゃったように、DXはトライ＆エラーが欠かせませんが、そこで大切なのは「失敗しても構わない」という意識を全社で共有することだと思います。私たち物流業界では、お客様の荷物を運ぶうえでミスは許されないという意識が浸透していて、失敗が許されづらい風土があります。だからといって、一度の失敗ですべてを否定されていては、DXは実現できません。失敗してもチャレンジした数を評価するくらい、評価体系を見

直すべきではないでしょうか。

今井 DXを担当する部門と、既存の業務を遂行する部門とでは、根本的な価値基準が異なるので、それぞれで評価方法を分けるくらいが望ましいでしょうね。新しいビジネスが成功する確率は1～2割程度。野球でも3割バッターなら一流といわれるよう、DXも失敗を繰り返す中で学習し、成功へと導いていくものですから、そこで求められるのは成功率よりも、むしろバージョンアップのスピード感でしょう。

討論を終えての感想と 読者へのメッセージ

今井 本日は各業界から生の声を聞いて、大変有益な時間でした。読者の皆さんにとっても、いろんなヒントをお届けできたのではないか。最後に改めてお伝えしたいのは、DXは特別なことではないということ。環境変化に応じて事業を変革させていくのは、企業を存続していくうえで当然のことであり、その変革スピードをデジタル技術によって加速させていくことがDX。容易

なことではありませんが、当社を含めた富士通グループがサポートを惜しませんので、肩の力を抜いて取り組んでいただければと思います。

戸田 私も大変、有意義な時間を過ごせました。誌面に出せない発言も多かったので、時期が許せば懇親会などで続きを語りたいところですね。これからDXを検討される企業の方々にお伝えしたいのは、まずはDXの本質をしっかりと理解すべきということ。「D」は「X」を実現する手段であるということや、DXと単なるデジタライゼーションの違いなどを理解したうえで、照準を定めて取り組むことをお勧めします。

藤田 当社はまだまだDXへの取り組みが遅れていますので、本日の討論は大変参考になりました。当社と同様、これからDXに取り組もうと考えられている会社も多いと思います。担当される皆さんには、ぜひ、覚悟を決めて経営者に立ち向かっていってほしいと、エールを送りたいと思います。

今井 お2人とも、本日は長時間ありがとうございました。



事例

DX実践企業の取り組みに学ぶ

いかにDXに取り組むか。その絶好の教科書となるのが、実際にDXを実践した企業の実例だ。ここでは、自動車のIoT化をはじめとした環境変化を背景に、デジタルデータを活用したテレマティクス損害サービスをいち早く導入した、あいおいニッセイ同和損害保険の取り組みを紹介しながら、DXを成功に導くヒントを分析していく。

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社のテレマティクス損害サービス



あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
IT統括部 課長補佐 石田 和人様
IT統括部 課長補佐 羽豆 竜太様

保険業界におけるDXの好例、テレマティクス損害サービスとは

あいおいニッセイ同和損害保険が富士通および国内のITベンダー計7社と共に開発した事故対応サービス「テレマティクス損害サービス」が、保険業界におけるDXの好例として注目を集めている。

「テレマティクス」とは、「テレコミニュニケーション」と「インフォマティクス」を組み合わせた造語で、GPSやドライブレコーダーなどの車載デバイスと移動体通信システムを組み合わせたサービスの総称であり、近年、欧米を中心にテレマティクスを活用した自動車保険が普及しつつある。

テレマティクス損害サービスとは、テレマティクス自動車保険の加入者

が事故を起こした際に、車載デバイスから得られたデータを基に、事故状況を正確かつ客観的に把握することで、示談交渉や保険金請求手続きなど事故対応における加入者の負担を大幅に軽減するサービスだ。(図1参照)

このサービスが登場した背景には、近年の自動車のIoT化だけでなく様々な環境変化があるという。「まず顧客環境としては、少子高齢化に伴う高齢者による自動車事故の増加や、あおり運転をはじめとしたモラル上の課題などが挙げられます。自動車を取り巻く環境は変化しており、安全運転をサポートする保険と、事故時のよりきめ細やかな対応へのニーズが高まっています。一方で、業界環境としては、他業種からの参入やWeb営業をはじめとした顧客接点の

多様化などによる競争環境の激化があります。こうした背景の下、IoT化した自動車から得られるデータを、損害保険会社が提供するサービス価値の向上につなげていこうという発想が生まれたのです」と語るのは、本サービスの開発を牽引した同社IT統括部の課長補佐、石田和人氏だ。

こうした環境変化にさらされているのは競合他社も同様のはずだが、その中で同社が「テレマティクス損害サービスのパイオニア」として注目される理由はどこにあるのだろうか。その疑問に石田氏はこう答えた。「最大の要因は、当社経営陣の“先見の明”にあると思います。当社では、まだ日本ではテレマティクス自動車保険が知られていないかった頃から情報収集に努め、2004年には国内初の実走行距離連動型自動車保険『PA

図1●テレマティクス損害サービスのイメージ



YD(ペイド)』を発売。さらに2015年には、この分野の先進国である英国のテレマティクス自動車保険大手、Box Innovation Group 社の株式を取得しました。こうした先進的な取り組みを通じて、社内にテレマティクスに関する知識やノウハウが蓄積されていたからこそ、国内でも前例のない取り組みにもいち早く挑戦できたのだと思います」

データを全社の財産として共有し “集合知”によって 有効活用を図る

社内に蓄積された多様なデータの価値を見出し、新たなサービスモデルを創造するのはDXの基本といえるが、その取り組みを阻害する要因は大きく2つ考えられる。1つは「各部門の保有するデータを全社で活用できない」。もう1つが「どのデータからどんな価値が見出せるか、AIなどの専門知識がないとわからない」。同社の場合、こうした障壁はなかったのだろうか。石田氏は「少なからずありました」と振り返る。

「それらを打破できたのは、部門横断型のICTプロジェクトが強いリーダーシップを發揮したからこそだと思っています。各部門が持っているテレマティクス関連データや損害サービスのスキームに、プロジェクト体制の中でIT部門が先進的なデジタル技術で横串を通して関係部署が一

体となり、テレマティクス損害サービスの構想が固まっていたのです

どの会社でも、各部門が持つデータやノウハウは「自部門の財産」に留まりがちだ。しかし、各部門がそれぞれ個別で有効活用を図ったとしても、そこには必ずしも発想の限界がある。各部門のデータを「全社の財産」として共有し、それぞれの知見・ノウハウを持ち合って有効活用を図る——こうした仕組みがあつてこそDXを実現できるということが、同社の事例から伺える。

前例のないスキームを 実現するための システム開発のあり方を探る

サービススキームが明確になった後は、スキームを実現するためのシステム構築が必要だ。「テレマティクス損害サービスシステム」の開発は、大きく4つのステップで進められたが(表1参照)、その経緯をIT統括部課長補佐の羽豆竜太氏に説明いただこう。

「本システム全体の基盤となるのが、ステップ1で構築したデータの可視化機能です。これは、GPSから得られる位置情報データと、各種の車載デバイスから得られる走行データを基に、事故発生に至る運行軌跡や運転挙動を可視化するもの。従来ならお客様の証言というアナログデータに頼るしかなかった事故対応

が、客観的なデジタルデータを活用することで、より効率的かつ正確に行えるようになります。事故に遭った当事者の証言は主観的なものになりますが、事故のショックもあって曖昧なものになりかねないことを考えれば、事故対応に客観的なデータを活用できるメリットの大きさがわかるだろう。

「ステップ2では、リアルタイムに得られる走行データをAIで解析することで、保険会社側でいち早く事故を検知する機能を実現。さらにはステップ3では、ドラレコの画像データを解析して、相手車両の速度や、信号など周辺環境を含めた事故状況を把握できる機能。ステップ4では、把握した結果を判例情報と照らし合わせて過失割合の判定をサポートする機能を開発しました」

本システムは2019年4月にステップ1の機能のみでリリース。その後も蓄積されたデータを基に研究開発を続け、2020年9月にすべての機能をリリースした。驚くことに、開発当初は後半ステップの実現性が不透明だったという。にもかかわらず、約1年半という短期間で実現できた背景には、どんな工夫があるのだろうか。

「私たちの最終目標は、お客様により安心いただける損害サービスを実現すること。そのために必要な機能やデータを明確に定義し、段階

表1●テレマティクス損害サービスの開発ステップ

ステップ	機能	内容	リリース
1	テレマティクス情報の可視化	GPSなど車載デバイスからのデータを基に、運転軌跡や標識、速度、天候などをビジュアル化	2019年4月
2	事故のリアルタイム検知	衝突時のデータをAIに学習させることで、精度の高い事故検知機能を実現し、保険会社側でのリアルタイムな事故検知を可能に	2019年10月
3	事故状況の詳細把握	GPSやドライブレコーダーから得られる、事故現場の状況や相手車両の運転挙動などをAIで解析し、事故状況を機械的に再現	2020年9月
4	過失割合の判定サポート	AIにより再現された事故状況を基に、判例情報と照らし合わせて過失割合の判定をサポート	2020年9月

的に積み上げていきました。ステップ1の開発過程でも、以降の機能を実現するためには、どんなデータを、どう可視化すれば良いかを検討しながら進めていたのです」

はじめにサービスの全体像を明確に描き、そのために必要なデータやシステムを整備していくことが、プロジェクトの成功につながる。DXにおいて構想段階がいかに重要かを物語る事例といえるだろう。

外部パートナーとの“共創”がもたらす新たな価値

業界に先駆けてDXを実現できた理由として、石田氏・羽豆氏は共に「安全・安心なクルマ社会の実現に貢献したい」という使命感」「お客様により良いサービスを提供したい」という想い」と並べて「パートナー企業との強固な連携」を掲げる。

確かに、ユーザー企業がDXを実現するうえでは、SIerなど外部の専門企業の支援が欠かせない。今回のプロジェクトでも、富士通の持つ高精度な画像認識技術や、画像データに基づく速度解析技術、さらにはAI技術が大きな役割を果たしたが、両者の間ではどのような連携が行われたのだろうか。その質問に、羽豆氏は「単に先進的な技術を提供してもらうというだけでなく、一緒に知恵を出し合って新しい価値を生み出すパートナーという認識でした」と答える。

「富士通さんに当社のサービスセンターを見学してもらうなど、損害サービスについて理解を深めていただく一方で、私たちも富士通さんからAIの仕組みを学び、必要な機能を実現するためにはどんなデータが必要なのかを把握していました」(羽豆氏)。

こうした“互いに学び合う姿勢”を共有できたからこそ、同社の持つ損害保険ビジネスの知識と、富士通の持つ先端ICT知識が融合し、前例のない

AIによるドライブレコーダー画像の解析



システムが実現できたのだろう。

DXで得られた成果を、次なるDXにつなげていきたい

テレマティクス損害サービスは、事故対応の客観性や効率を高め、対物賠償保険の支払所要日数を大幅に削減するなど、保険加入者からの好評を得ており、競合他社でも追随の動きが見られるという。同社はこの成果に満足することなく、さらなる精度向上と共に、次なる展開を検討しているという。

「本システムに蓄積されるデータを貴重な資産と捉え、自動車会社や道路会社、自治体などとも連携しながら、安全運転や事故防止、さらには自動運転の実現など、より安全・安心なクルマ社会の実現に役立てていきたいですね」(石田氏)。

そんな同社の活躍に期待しつつ、

両氏からいただいた読者へのメッセージで本稿を締めくくろう。

「私たちは本システムの構築を通じて、社内の各組織をつないでいったと感じています。多くの会社では、業務システムや、そこに蓄積されたデータが部門ごとに管理・運用されていると思いますが、組織の枠を越え、データで部門間をつなげることが、新しい価値の創造につながると思います」(羽豆氏)。

「今回のプロジェクトを通じて、異なる知見やノウハウを持った企業間の協業が、新しい価値を生み出すことを実感しました。今後もDXを考えいくうえで、自社に閉じるのではなく、幅広いコネクションを意識していきます。DXを検討中の皆様も、幅広い分野の企業と対話して、共に新しい価値を生み出してほしいですし、その中に当社もいれば嬉しく思います」(石田氏)。

あいおいニッセイ同和損害保険の事例から学んだ、DXを成功に導く4つのヒント

1 他社の後追いではなく、パイオニアとなる

日頃から業界内外の環境変化を敏感に捉え、先端領域にいち早く挑戦することが重要

2 ICTを活用し、部門間にデータという横串を通す

“組織の壁”を越えてデータを全社共有できるよう、強固なリーダーシップを発揮すべき

3 はじめに全体像を描き、その実現への基盤を作り込む

あらかじめ必要なデータを定義し、用意することで、スピーディーな機能強化が可能になる

4 外部専門家とのパートナーシップを重視

社外の専門家と互いの知見を融合させることで、新たな価値が生まれる

取材協力) あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 事業内容:損害保険事業
<https://www.aioinissaydowa.co.jp/>

富士通の取り組み

富士通自身を変革する全社 DXプロジェクト 「フジトラ」に見るDX成功の秘訣

ここまで、ファミリ会会員各社のDXへの取り組みと共に、DX実践に向けたヒントについて考えてきました。ここからは、富士通自身が取り組む全社DXプロジェクト「フジトラ(Fujitsu Transformation)」について解説しながら、富士通がこのプロジェクトを通じて、会員企業をはじめとした産業社会にどのような価値を提供しようとしているかを紐解いていこう。



富士通株式会社
執行役員常務 CIO兼CDXO補佐
福田 譲氏

Profile

1997年に早稲田大学を卒業後、独SAPの日本法人であるSAPジャパンに入社。大手製造業を担当する法人営業、営業部長を経てバイスプレジデント ビジネスプロセスプラットフォーム本部長、同営業統括本部長を経て、2014年に代表取締役社長に就任。2020年3月に同職を退任し、同年4月に富士通に入社、現職に着任。

DX企業への進化を目指す、 富士通の宣言に感じた期待

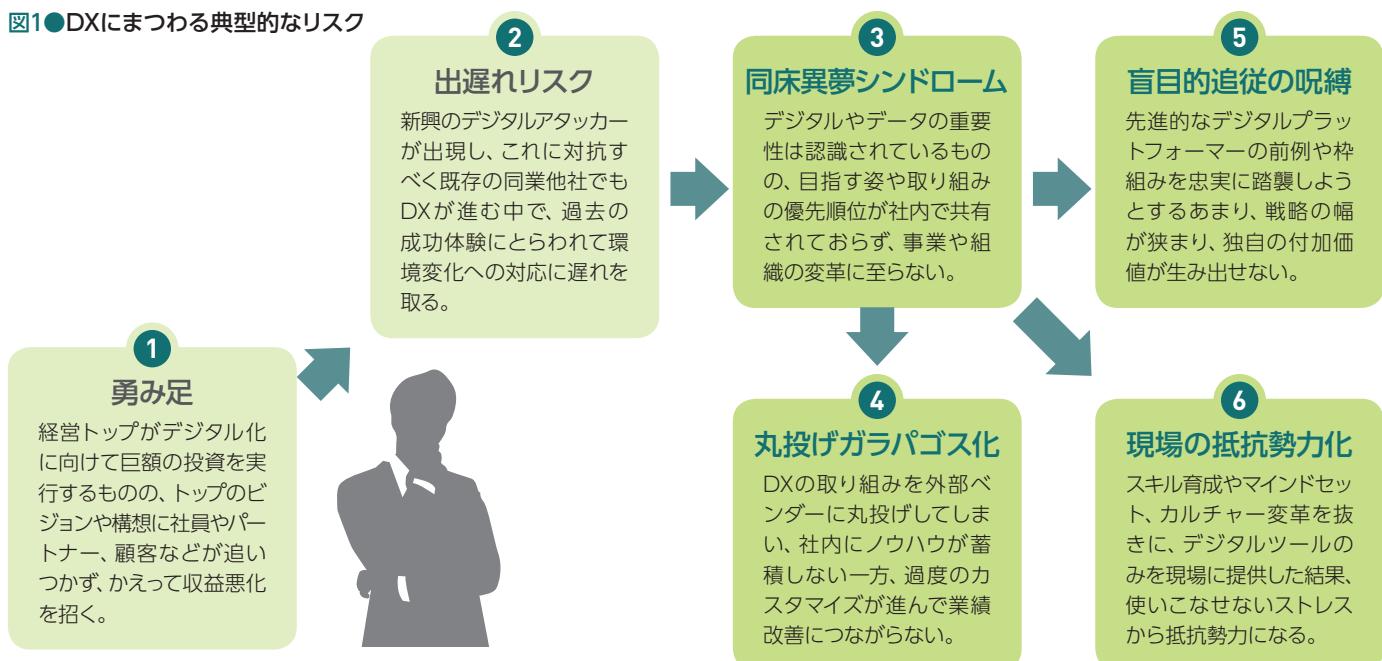
「富士通はIT企業からDX企業に進化します」と社長の時田が宣言し、自らCDXO(Chief Digital Transformation Officer:最高デジタルトランスフォーメーション責任者)に就任することを発表したのは、社長就任直後の2019年9月の経営方針説明会でのことでした。

当時、SAPジャパンの代表を務めていた私は、この会見を見て大きな期待を抱きました。経営トップがここまで本気になっているのであれば、

富士通のDXは困難を乗り超えて進み、結果として日本の産業界から参考可能な改革を進められるのではないかと考えたのです。この時、感じた期待感こそ、翌年の春、私が全社DXプロジェクト「フジトラ(Fujitsu Transformation)」の担当として、富士通に加わった大きな理由です。

経営トップが変革への意志を力強く宣言することは、DXを成功に導く第一歩といえます。逆にいえば、経営トップの覚悟と強いリーダーシップがなければ、DXは往々にして失敗に終わります。なぜそういえるのでしょうか。まずは国内外の多くの実

図1●DXにまつわる典型的なリスク



出典：マッキンゼー「デジタル革命の本質：日本のリーダーへのメッセージ」(2020年9月)

例が物語る「DX失敗の法則」について説明しましょう。

DXがうまくいかない理由はどこにあるのか

マッキンゼーのレポートによれば、DXにまつわる典型的なリスクは、大きく6つ挙げられます(図1参照)。最初に挙げられるのが「勇み足」ですが、これは日本企業では少数派です。第2、第3のリスク、すなわち「出遅れリスク」と「同床異夢シンドローム」こそ、日本企業における典型例といえるでしょう。この2つのリスクが「丸投げガラパゴス化」「盲目的追従の呪縛」「現場の抵抗勢力化」といった、これもまた日本企業にありがちな失敗例を招くことになります。

こうしたリスクの根本的な原因の1つは、「DXとは一体何なのか?」という共通理解が醸成されていないことだと考えます。世の中にDXの定義は様々ありますが、私が的確だと思っているのが、経済産業省の定義する「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共に、業務プロセスや組織、企业文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」というものです。

この定義に即して考えれば、DXの目的は「環境変化に対応して競争上の優位を確立すること」にはほかなりません。「X(トランسفォーメーション:変革)」は、この目的を実現するための手段であり、「D(デジタルやデータ)」はそのためのツールに過ぎません。にもかかわらず、DXを掲げながらも、先進のデジタル技術を導入したり、ITシステムを最新化したりすることが目的化するケースが後を絶ちません。

前述の定義にもあるように、企業が環境変化に対応するためには、IT

図2●富士通の全社DXモデル



システムはもちろんのこと、ビジネスモデルや業務プロセス、組織、企业文化など多くのことを変革する必要があります。実際、経済産業省が取りまとめた「DX推進指標」を見ると、9つの大項目のうち実に7項目が「経営のあり方、仕組みに関する指標」であり、残り2項目が「ITシステムに関する指標」です。

こうしたことからもわかるように、DXは「ITごと」ではなく「経営ごと」であり、部門単位を越えた変革の必然性から、経営トップがリーダーシップを発揮し、全社を挙げて取り組むべきプロジェクトです。DXに取り組む第一歩として、このことを認識し、実践できるかどうかが、DXの成否を分ける大きな要因ではないでしょうか。また、経営陣の一員として、そのような理解を、経営トップを含めた経営陣に醸成することがCIOの責務ではないかと考えます。

なお、2020年末には経済産業省から「DXレポート」の後続レポートとして「DXレポート2(中間取りまとめ)」が公開されました。私も策定に参画しましたが、各分野におけるDXへの取り組み状況や、DX推進への具体的な提言やヒントがまとめられていますので、ぜひ、ご覧ください。

経済産業省サイト

「DXレポート2(中間取りまとめ)」
<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004.html>

富士通の全社DXプロジェクト「フジトラ」の重点テーマ

2020年7月にキックオフし、10月から本格始動した全社DXプロジェクト「フジトラ」は、「顧客や社会のDXをサポートするためには、まず富士通自身のDXが必要」との認識に基づくもので、その過程で得られた成果、知見、ノウハウや人材を、顧客へのソリューションやサービスに反映していきます(図2参照)。

マッキンゼーの指摘するリスクを排除して確かな成果を導くべく、フジトラでは「経営のリーダーシップ」「現場の叡智を結集」「カルチャー変革」の3点を重点テーマとしています。それについてご説明します。

重点テーマ① 経営のリーダーシップ

先述したように、DXではビジネスモデル、業務プロセスや組織、さらには人事制度など、企業の根幹からの変革が必要です。部門を越えた全社視点・長期視点での投資判断を要することもあり、経営トップの意志とリーダーシップなしには効果的に進めることができません。

フジトラのプロジェクトオーナーはCDXOである社長の時田であり、プロジェクトの運営を担う「ステアリングコミッティ」には、社内取締役である副社長の古田、専務CFOの磯



図3●DXプロジェクト・ステートメント

詳しくはこちらから
動画をご覧ください。

パーカスを胸に Purpose driven

オープンなコラボレーション Open collaboration

わたしらしい働き方で Human centric way to work

最高のエクスペリエンスを Customer experience

データを武器に Data-driven decision making

ともかくやってみよう Giving it a try

全員参加で Inclusion & Ownership

未来をリ・デザイン Re-Design future

ファーストペンギンとして First Penguin

部がメンバーとして参加しています。「変革」とは、口で言うほど容易なものではないと理解しているからこそ、経営トップ層が「自分ごと」として参画する体制を敷きました。

重点テーマ② 現場の叡智を結集

DXの目的は「競争上の優位性を確立」することであり、その実践者はビジネス現場の担い手にほかなりません。それゆえ、経営層が描くビジョンや変革を現場が理解し、これまでに培ってきた“強い現場力”を活かして、日本企業の強みである「全員参加型」で進める体制・方式としました。

フジトラでは、各部門を代表するDX責任者として「DX オフィサー(DXO)」を選任すると共に、多様な

専門領域から「DXデザイナー」を選出して社長直下のCEO室に集めてTMO(トランسفォーメーション・マネジメント・オフィス)を設置しました。経営トップから各部門の「タテ」と、部門DXOたちを横断した「ヨコ」の両軸を変革のドライバーにして、全社の叡智を結集する体制とされています。

重点テーマ③ カルチャー変革

DXで最も重要なのが社内カルチャーの変革と考えています。DXは「一度やればそれで終了」というものではなく、変わり続ける環境に合わせて、何度も変革し続ける企業体質への進化こそ、根本的に必要だからです。一過性の取り組みに終わ

るのでなく、社員一人ひとりが自発的かつ継続的に変革を実行できる企業風土が根付いて、はじめて「DX企業」といえると考えています。

実際、GAFAに代表されるような先進デジタル企業では変革が常態化しており、あえてDXプロジェクトを設けなくとも、絶えず環境変化に応じた変革を繰り返しています。その意味では、DXプロジェクトが不要になることが、プロジェクトのゴールと考えています。

このためフジトラでは、DX企業へのカギとなる9つのカルチャーやマインドセットを「DXプロジェクト・ステートメント」(図3参照)として掲げ、全社員への浸透と実践を図っていきます。あわせてグループ全社

コラム

自己啓発プログラム「exPractice(エクスプラクティス)」とは

「exPractice(エクスプラクティス)」は、富士通が「人材開発」「デザイン」そして「デジタル」の視点から独自に開発した自己啓発プログラムで、「デザイン思考」「アジャイル」「データサイエンス」を、デジタル時代における価値創出のための「読み・書き・ソロバン」と位置付けています。

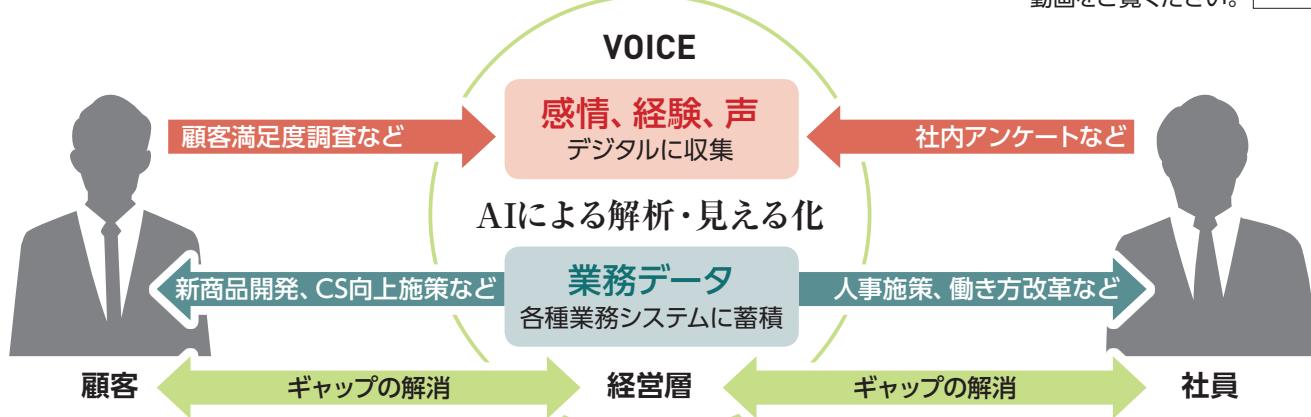
これら核となる3つのスキルを身に付けるためのスイッチとなるのが、自らのパーカス(目的・存在意義)を問い合わせ直す「パーカス・カービング」です。富士通のパーカスである「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」と、

社員一人ひとりのパーカスを融合させることで、変革への原動力にするアプローチです。

「exPractice」とは、「体験(experience)に基づく思考を、いかに実践(practice)に移していくか」を意味していますが、「ex」にはほかにも「excellent(優秀な)」「extreme(極度の)」「explore(探索する)」などの意味を含めています。富士通は、このプログラムを「パーカスを胸に自らを俊敏に変え続け、創造性とデータで新たな価値をデザインする個人・組織へと進化するプラクティス」と位置付け、経営層から順次グループ全体に浸透させていきます。



「exPractice」のコンセプト



員のDX人材化を目指して、自己啓発プログラム「exPractice(エクスプラクティス)」(コラム参照)を開発し、社長をはじめとした経営陣からトップファーストで受講と実践を開始しています。

フジトラでは、これら3つの重点テーマの下に「経営」と「現場」が一丸となり、「持続的にDXを行う仕組み作り」と「経営(ビジネス)とIT(デジタル)の一体化」によって、デジタルやITを最大限に活用したトランسفォーメーションを目指しています。

DX推進のツールとして 先進のITツールを活用

「DXは経営層のリーダーシップの下、全員参加で進めるもの」と聞いても、「現実には難しいのでは」と感じる方も少なくないでしょう。

確かに、規模の大小を問わず、社員すべての意思や意見を集約するのには容易なことではありません。特に昨今では、コロナ禍のため多くの社員が一堂に会することが難しく、仮にを集められとしても、若手社員が先輩や上司の前で率直に発言できるとは限りません。さらに、集められた意見を集約し、そこから方向性を導き出すのも一苦労です。

こうした課題を解決するため、富士通では先進のITツールを積極的に導入。社員や顧客の意見を逐次、

集約・分析すべく導入したエクスペリエンス・マネジメント・プラットフォーム「VOICE」をDX推進に活用しています。

VOICEは、社員や顧客を対象としたデジタル・サーベイを通じて得られたデータを、AIを活用して解析する仕組みです。これを用いることで、経営層は多くの意見の中から変革の方向性や優先すべき課題などを容易に見出すことが可能になっています(図4参照)。

会員企業の皆様への導入もサポートできますので、興味のある方はぜひ、お問い合わせください。

DXを推進するうえで欠かせない CIOやIT部門の役割とは

VOICEの例でもわかるように、ITやデジタルはビジネスの変革はもちろん、そのための検討や準備をスピーディーかつデータに基づいて論理的に進めるうえで大いに活用できます。

しかし、デジタル技術の進化は目まぐるしく、ITやデジタルのポテンシャルを最大限に活かし、より高付加価値なビジネスモデルや業務プロセスを導き出すのは容易ではありません。これらを的確に把握し、経営トップや社内各部門にわかりやすく伝え、DXへと向かわせることこそ、今の時代のCIOやIT部門の役割だ

といえるのではないでしょうか。

先に「DXは経営ごとであって、ITごとではない」と述べましたが、DXを推進するうえで、CIOやIT部門の役割は決して小さくありません。組織に対して、変化への“気付き”と“意志”をもたらすことができるるのは、私たちCIOやIT部門の皆さんにほかならないのではないでしょうか。

富士通のDXは 産業社会に何をもたらすのか

富士通の全社DXプロジェクト「フジトラ」は、まだスタートしたばかりであり、これまで述べてきた考え方や手法の有効性も、まだ未知数です。幾多の困難も容易に想像できますが、富士通はフジトラを通じて「富士通自身(社内)のDX」と共に、「事業そのもの(社外)のDX」を成し遂げ、2つの変革を連動させることで、「デジタル×変革」で実践知を持ち、顧客や社会に価値を提供できる存在になることを目指します。

フジトラの経験と成果は、その成否にかかわらず、富士通の新しいソリューション・サービスとして、またDXの実践知や人材という形で、必ずや会員企業の皆様のお役に立てるはずです。ぜひ、見守っていただくと共に、ご意見やアドバイスをいただけると幸いです。よろしくお願ひいたします。