

AOYUZU - Salon de Digital –

第 1 回～第 18 回 講演概要資料



IIM ヒューマン・ソリューション株式会社

目次

第1回	ANA と学ぶ DX を成功に導くものとは 全日本空輸株式会社 デジタル変革室 イノベーション推進部 部長 野村 泰一氏	1
第2回	事業会社の急成長に向けて、GAFA元社員はどのようにデジタルを活用し事業推進に 貢献するのか パイオニア株式会社 モビリティサービスカンパニー Chief Digital Officer 石戸 亮氏	2
第3回	DXレポート2.0に込めた想いと企業が取るべき進路 経済産業省 情報技術利用促進課長 田辺 雄史氏	3
第4回	日清食品グループが挑戦するデジタル推進の取り組み 日清食品ホールディングス株式会社 Chief Information Officer 成田 敏博氏	4
第5回	オープンイノベーションで進める JR 東日本流 DX 東日本旅客鉄道株式会社 技術イノベーション推進本部 データストラテジー部門 部長 佐藤 勲氏	5
第6回	第一部 DXからIXへ ～ユーザー起点の産業革命～ 日本郵船株式会社 技術本部 執行役員 鈴木 英樹氏	6
	第二部 RPA（WinActor）活用によるコストダウン事例 東京ガス株式会社 お客様サービス部 部長 沢田 和昌氏 お客様サービス部電力・ガス業務管理 G 高橋 佑樹氏	7
第7回	第一部 デジタル庁の目指すデジタル社会の展望 デジタル庁 データ戦略統括 平本 健二氏	8
	第二部 現場社員による“ラストワンマイル”業務の効率化 東京海上日動火災保険株式会社 IT企画部 ビジネスプロセスデザイングループ 課長 太田 浩輔氏 西山 正晃氏	9
第8回	第一部 ヤマト運輸の DX ヤマト運輸株式会社 執行役員 デジタル戦略推進部長 田中 従雅氏	10

第二部 MS365を活用した業務効率化・自動化—300人規模の中堅企業におけるDX

株式会社ENEOSサンエナジー

理事 管理本部 デジタル戦略部長 赤池 博氏

副部長 兼 デジタル推進グループマネージャー 金子 拓也氏 11

第9回 (2023 年新春特別企画)

IT の内製化 デジタル人材育成の秘訣

コニカミノルタ株式会社

経営管理部 DX 推進グループ アシスタントマネージャー 鷺海 慶司氏 12

現場 DX を推進する Power Platform とその事例

日本マイクロソフト株式会社 パートナー事業本部 第一アーキテクト本部

クラウドソリューションアーキテクト 曾我 拓司氏 14

第10回 第一部 現場のデジタル活用を促す DX 推進組織の作り方

DCM 株式会社

管理本部 DX 戦略統括部 デジタル企画部長 遠藤 将一氏 15

第二部 ChatGPT の可能性とビジネス活用への道のりについて

株式会社PKSHA Workplace

Workplace 事業部 Product Manager 花塚 匠氏 16

第11回 第一部 日揮グループのデジタルジャーニー

日揮ホールディングス株式会社 執行役員 CDO 谷川 圭史氏 18

第二部 エンジニアリングDX事例：AIを活用した設計図書の自動レビュー

日揮グローバル株式会社

Digital Transformation Manager 宮下 俊一氏 19

コンストラクションDX事例：Power Platformを駆使した建設現場における データ利活用の推進

日揮グローバル株式会社

Senior AWP & DX Engineer Yu Ming 氏 20

第12回 第一部 覚悟を持って進めるレガシーシステム刷新

アサヒグループジャパン株式会社

DX 統括部 執行役員 DX 統括部長 山川 知一氏 21

第二部 BI や生成 AI を活用したデータドリブン経営

アサヒグループジャパン株式会社

DX 統括部 執行役員 DX 統括部長 山川 知一氏

IIM ヒューマン・ソリューション株式会社 社外取締役、	
クールスプリングス株式会社 Founder&CEO、	
出光興産株式会社 シニアアドバイザー 三枝 幸夫氏	
IIM ヒューマン・ソリューション株式会社 代表取締役社長 関 マサエ	22

第13回 金融機関におけるデータ利活用とリスク管理

三菱UFJニコス株式会社	
常務執行役員 安田 裕司氏	23

第14回 IHIグループにおけるDXおよびAI活用・人財育成の取り組み

株式会社IHIエスキューブ 代表取締役社長	
株式会社 IHI 高度情報マネジメント統括本部 副本部長 加藤 格氏	25

第15回 住友生命におけるデジタル&データの革新 ～JTCからの脱却を目指して～

住友生命保険相互会社	
エグゼクティブ・フェロー デジタル共創オフィサー	
デジタル&データ本部 事務局長 岸 和良氏	26

第 16 回 第一部 ピンチかチャンスか、生成 AI 時代における情報システム子会社の勝ち残り策 ～情報システム子会社社長の想い・取組みは～

日本ハムシステムソリューションズ株式会社 代表取締役社長 田口 稔氏	
日本ハム株式会社 IT 戦略部 マネージャー 藤本 芳人氏	28

第二部 AI × Copilot が変えるデジタルの常識

～マイクロソフトの最新ソリューションと導入事例～

日本マイクロソフト株式会社	
業務執行役員 エバンジェリスト 西脇 資哲 氏	30

第 17 回 第一部 生協連 DX 推進のリアル

～現場の課題とベンダーロック脱却・DX 人材育成の実践～

コープ情報システム株式会社	
取締役（アプリケーション管掌）浅木 知里 氏	31

第二部 AI エージェント／Copilot 活用のリアル

株式会社 IHI 高度情報マネジメント統括本部 AI 変革推進部	
AI 推進グループ 岡田 憲相 氏	
住友生命保険相互会社 企画部 AI 戦略タスクフォース 中條 太壱 氏	
三菱 UFJ ニコス株式会社 DX 推進部 調査役 道家 瑛未 氏	33

第 18 回	第一部	人材と組織の進化に向けて ～DX と働き方改革で変わる組織～ 前人事院 人事官 伊藤 かつら 氏	35
	第二部	生成 AI が変える「人材育成のニューノーマル」 ～コーチング×AI で実現する、グローバルで戦える組織への最短ルート～ 英語学習コーチ／AI 活用コーチ プチ・レトル株式会社 代表取締役 株式会社コラニア 代表取締役 谷口 恵子 氏	37

本資料は弊社が登壇者に許可をいただき、記載している内容となります。事前の許諾なく
無断で複製、複写、転載、転用、編集、改変等は固くお断りしております。ご了承ください。

AOYUZU -Salon de Digital- 第1回 講演概要

2021年2月17日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第1回の講演概要をご紹介します。



全日本空輸株式会社
デジタル変革室 イノベーション推進部
部長 野村 泰一氏

モデレーター：

出光興産株式会社 執行役員 CDO デジタル変革室長
三枝 幸夫氏

「ANA と学ぶ DX を成功に導くものとは」と題して、プロセス、システム環境、社内プロモーション、そしてマインドセットを変えながら DX を推進してきた ANA の取り組みをご紹介します。

【概要】

旧来型の IT 部門は、基幹システムのデータを提供することで、業務分析やレポート作成をサポートし、PDCA を支えてきた。しかし、これらのデータが肥大化することで、意思決定のプロセスとスピードは遅くなる一つの原因にもなりかねなかった。IT 部門はデータを提供するだけでなく、より関与度を強める必要があった。また、直接現場を観察したり、現場の方とコミュニケーションをしたりするといった点が不足していたり、個々の課題を起点にしたデザインしかない、業務量増大に伴う煩雑さの解消という古い観念から抜けきれない、といった課題があった。

2017 年から、マインドセットの変革、環境・プロセスの見直し、社内プロモーション、デザイン・業務改革の4つの軸でアクションを起こしてきた。結果として、①デジタルテクノロジーの内製化体制、②ANA アプリや iPad などのソリューションの提供、③Customer Experience (CE) 基盤などのデータ環境整備とアジャイル開発体制、④多様なコミュニケーションパスと現場とのコミュニケーション、の4つが実現した。

具体例として、マインドセットを変えるため「イノ推五輪の書」という行動指標、評価指標を明示した。また、環境・プロセスの見直しのために、イノベーションハニカムを作り、世の中で活用されているテクノロ

ジーに関する知見を集めること、RPA や AI など複数のテクノロジーをうまく組み合わせること、担当者同士が連携して価値を繋げていくデザインをすることを推進した。

事例1：RPA のテクノロジーを使って、データを可視化し、新たな業務プロセスを作る。

機内食の準備数や搭載数を最新の予約情報を見ながら最適化。航空機の重量削減=CO2 削減とフードロス対策に繋がった。

▶ポイント：表面的な業務課題にプラスして、どういう要素をデザインするか

事例2：AI を利用して、部門を超えるデータの関係性を導き出し、業務をプロアクティブに進化させる

整備センターで、整備部品における不具合原因を追及。整備データだけでなく、運航データも AI に投入したところ、飛行路線との相関を AI が回答した。それをきっかけに PM2.5 が原因であることを突き止められた。

▶ポイント：デザインする要素の中には、別セクションの社員というステークホルダーもありえる

目指すべき形は、社内全体のニーズと課題の把握、最新テクノロジーを活用したデザイン、データを中心としたシステムアーキテクチャーの構築の3つの歯車がうまく回っている状態。デザインをしているのはシステムだけではない。プロセスの中で生まれる人や土壤が大事。

【まとめ】クラウドや SaaS などが登場し始め、IT 部門は改めて自分たちの強みを考えなければならない時期に来ている。アクションや環境により、様々なデータを手にしやすい環境を作り、そのデータを加工しやすいデジタルテクノロジーを活用できる体制を整えることで新たな IT 部門像を作り、変えていくというのが私たちの DX に向けたシナリオ。そのために、システム環境や組織だけでなく、プロセス、人材、文化、プロモーションなど多くの視点を持って臨んでいる。

本件に関するお問い合わせ先：

IIM ヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第2回 講演概要

2021年4月21日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第2回の講演概要をご紹介します。



パイオニア株式会社
モビリティサービスカンパニー
Chief Digital Officer 石戸 亮氏

モデレーター：

出光興産株式会社 執行役員 CDO デジタル変革室長
三枝 幸夫氏

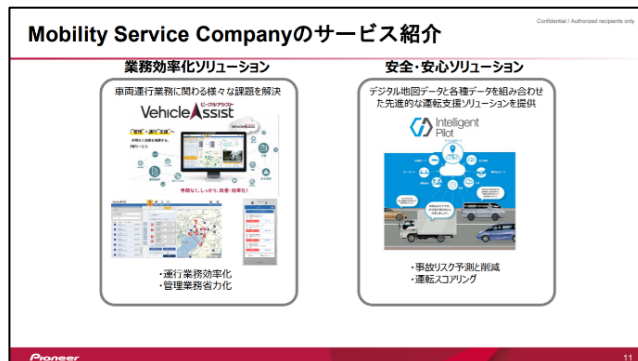
「事業会社の急成長に向けて、GAFA 元社員はどのようにデジタルを活用し事業推進に貢献するのか」と題して、ハードウェア中心の事業からソフトウェア開発にシフトしていくパイオニアの取り組みについて紹介していただいた。

【概要】

パイオニアは、創業時はオーディオメーカー、直近30年ほどはナビ等のカービジネスが中心だった。現在のパイオニアの事業は、車載機器の開発や販売などを行うモビリティプロダクトカンパニーと、位置情報を用いた情報サービスの提供などを行うモビリティサービスカンパニーが中心である。これまで日本初や世界初となるさまざまな車載機器を開発してきたが、今後はハードウェアの売り切りビジネスだけでなく、サービスとしてどう顧客へ提供できるのか、「モノからコトへ」という点を考えている。

既存ビジネスはスマホの登場など外部環境の変化によって変わってきている。特に物流や車両を持つ会社など、まだIT化されていない部分に取り組んでおり、それがモビリティサービスカンパニーの主な領域になっている。

モビリティサービスにおける強みとして、通信型のカーナビやドライブレコーダーなどの車載機を通じて、走行履歴や走行画像といったモビリティデータを蓄積していることがあげられる。これらのデータは既に渋滞予測や運行管理、事故リスクを予測・警告するソリューションビジネスに活用されており、今後、新たなビジネスの可能性も期待できる。こうした強みを生かして、MaaS/SaaS、広告、データ提供へと転化していくのがミッション。



会社の課題として、顧客の声が鮮明に掴みきれていないことがあった。これについて、顧客の声を掴むこと、それに対してどういった課題解決ができるのか、われわれが持っているアセットは何か、という三角形で考える。

新しいものをつくる時、ハードウェアはウォーターフォール的に作るため開発に時間かかるが、ソフトウェアのビジネスは顧客の声を聞きながらアジャイルで作っていくため、プロセスが全く異なる。これを円滑に実行するため、外部から参加しているメンバーと現存メンバーが融合して動けるようにすることが一つのテーマである。

変革への課題としては、次のようなものがある。

- ・現存メンバーと外部からのメンバーとの融合
- ・ワークスタイルを変えていくこと
- ・カスタマーの視点を持つこと
- ・スキルビルディング
- ・組織をフラット化してスピーディーに動くこと
- ・外的思考
- ・カスタマーセントリシティ

今後の Opportunity としては、安全の担保、自然災害のデータ取得、物流の支援等を念頭に置いて議論をしつつ、2030年までに、Automotive SaaS の分野のリーディングカンパニーとなることを目指している。

本件に関するお問い合わせ先：

IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第3回 講演概要

2021年6月16日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第3回の講演概要をご紹介します。



経済産業省
情報技術利用促進課長
田辺雄史氏

モデレーター：

出光興産株式会社 執行役員 CDO デジタル変革室長
三枝 幸夫氏

「DXレポート2.0に込めた想いと企業が取るべき進路」と題して、DX推進に向けてどのように政策的支援がなされているか、企業はそれをどのように活用すべきかを紹介いただいた。

【概要】

デジタル時代とは、人を介在せずにさまざまな処理ができたり、専用機が不要になり「ソフトウェア・ファースト」でのビジネス設計が可能になったり、トレーサビリティ確保・可視化ができるといった時代である。そうした時代において、単にデジタル化を実現するのではなく、ビジネスそのものを、これで本当によいのかと考え直した上で変革するのがDXである。企業においてDXが進まない根幹の理由は、①デジタル技術に係る知識不足・無理解 ②社内IT部門と他部門との対話不足、の二点があると考えられる。個々の企業の行動変容のためには、認識を入れ替えることと、周辺環境の整備が必要である。そのため、経済産業省は2018年9月の「DXレポート」を出発点として、企業の内部・外部の両方への働きかけを、法整備を含めて実施してきた。

2020年11月9日に公表した「デジタルガバナンス・コード」では企業のデジタル経営のために実践すべき事項をとりまとめている。ここで規定されているDX認定を取ると、対外アピールになるだけでなく、税制優遇、低利融資が受けられる。また、市場から評価されるDX銘柄に指定されるための前提にもなっている。

2019年、2020年にDX推進指標の自己診断結果を提出した企業の中で、95%の企業はDXにまったく取り

組んでいないか、取り組み始めた段階であり、先行企業と平均的な企業のDX推進状況には大きな差があることがわかった（5段階のうち先行企業平均は3.6、全企業平均は1.5）。

また、自社のデジタル化の取り組み状況を「トッパー」と評価する企業が4割いる一方で、現在のビジネスモデルの継続を前提としている企業、部分的なデータ分析にとどまっている企業が多く、変革への危機感の低さが垣間見える状況である。

2020年12月公表の「DXレポート2」においては「レガシー企業文化から脱却し、本質的なDXの推進へ」ということをメッセージにしている。

DXレポート2のサマリー（企業のアクションと施策のポイント）

	直ちに	短期	中長期
企業が取り組むべきアクション	DXの認知向上（事例集、教材を集める等の活用）等の検討	DXを創り出すための共通理解の形成 業務プロセスの再設計 DX推進状況の把握	協業領域の投資効率化（パッケージソフト活用等） デジタル開発体制の確立 ベンダーとのパートナーシップ 人材の確保
政府の取組	DXの認知向上（事例集、教材を集める等の活用）等の検討	企業間連携の促進と共通理解形成のためのポイント集の策定 CIO/CDXOの役割の再定義 DXの成功パートナーの策定	ユーザーとベンダーの共創を推進するためのベンダーの役割の整理と転換への支援の検討 研究開発税制、DX投資促進税制の活用

今後の産業構造の方向性としては、大企業が牽引するモデルから、複層化したネットワーク型のモデルに変わっていくだろうと言われている。DXが進んでいくと、ベンダーであれユーザーであれ、他社よりも強いデジタルケイパビリティを他社に提供する企業となりえる。こうした社会を実現するための要件は何か、また、それを支援する取り組みはどのようなものか、今まさに議論しているところである。

本件に関するお問い合わせ先：

IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第4回 講演概要

2021年9月15日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第4回の講演概要をご紹介します。



日清食品ホールディングス株式会社
Chief Information Officer
成田 敏博 氏

モデレーター：

出光興産株式会社 執行役員 CDO・CIO
情報システム管掌 (兼) デジタル・DTK 推進部長
三枝 幸夫氏

「日清食品グループが挑戦するデジタル推進の取り組み」と題して、ローコードプラットフォームを活用したシステム開発内製化の動き等について紹介いただいた。

【概要】

① 日清食品におけるデジタル化推進

「NBX:NISSIN Business Transformation」を掲げ、社内のごく様々なところでデジタルを活用し、ビジネスモデル自体の変革と、効率化による労働生産性の向上の両方を目指している。デジタル化施策は、安藤徳隆代表取締役副社長の非常に強いリーダーシップによって推進されており、「デジタルを武装せよ」というキャッチフレーズのもと、脱・紙文化元年(2019)、エブリデイテレワーク(2020)、ルーチンワークの50%減(2023)、完全無人ラインの成立(2025)といったマイルストーンを掲げている。

② レガシーシステムの刷新

このプロジェクトを始める際には、基幹システム3、周辺システムは180あったが、業務上必要性の低いシステムは廃止・廃棄し、数年でシステムを集約・約8割削減に成功。効率的な保守運用を実現した。

「やめたらいいのに」をキーワードに、システム一覧の整備、システムの分別、月次定例での進捗の可視化といった取り組みを行い、妥協せずにスリム化していった。

主な成果として、コスト削減、残業時間の削減、有給休暇取得率の向上などがあり、この取り組みがあった

からこそ、現在様々なデジタル化の施策を進めることができている。

③ システム開発の「内製化」

kintoneにCUSTOMINEを組み合わせてローコードツールとしたものと、PowerAppsというプログラミングを必要としないプラットフォームを使い、外部のSIerに技術支援をしてもらいながら、システム開発を自社内で行うようになった。

在宅勤務により早急なペーパーレス化が求められたことがきっかけでkintoneの活用を開始。システム選定時には、レスポンスを含めたユーザビリティの高さ、モバイルでの利用に適していること、クラウドネイティブなサービスであること、自社メンバーのみによるシステム開発が可能であることを重視した。現場での適用業務例としては、決裁書や押印申請書、監査証跡文書などがデジタル化された。

また、PowerAppsでは、主に営業担当者が利用する、製品情報の詳細を参照するアプリを開発した。アプリ開発に要した時間は25時間程度と、かなり短時間で開発できた。Microsoft 365の製品群との親和性が高くシームレスに連携できるところ、現行のMicrosoft 365の契約の範囲で利用でき、追加コストが不要であったこと、機能拡張が短いサイクルで行われていることがPowerApps選定の決め手となった。UI/UXにもこだわり、できるだけシンプルに使いやすくしたことなどから、ベータ版を公開した際に、営業部門から早く使いたいという声があがったほどであった。

社員同士がクイックにコミュニケーションをとれるようなアプリのリリースも予定している。

今後も、こうしたものを活用して、PCを使わなくても業務が遂行できる環境を目指し、製造、販売、在庫、BCP対策といった様々な場面で「モバイルファースト」を実現しようとしている。

本件に関するお問い合わせ先：

IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第5回 講演概要

2021年12月8日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」第5回の講演概要をご紹介します。



東日本旅客鉄道株式会社
技術イノベーション推進本部
データストラテジー部門 部長
佐藤 勲氏

モデレーター：

出光興産株式会社 執行役員 CDO・CIO
情報システム管掌 (兼) デジタル・DTK推進部長
三枝 幸夫氏

「オープンイノベーションで進めるJR東日本流DX」
と題して、モビリティ変革のためのオープンイノベーションプログラム等について紹介いただいた。

【概要】

2017年9月からJR東日本は所有しているリアルなフィールドを活用し、各企業の先端テクノロジーの実践の場を設けており、これにより新たな価値を創造している。WaaSの実現に向けて、**移動価値の再定義、ICT・データを活用したヒト中心の街づくり、モビリティ変革に資する先端技術の活用促進**の3つのWGで活動しており、これまでで17のサブWG活動が行われた。

①Future Mobility WG

VRおよびARに力を入れているKDDIと共に東京駅や原宿駅で検証を行った。スマホをかざすと東京駅ではまるでそこに赤べこがいるかのように画面上に立体的に現れる。また、原宿駅近くの明治神宮ではスマホをかざすと境内の案内が画面上に浮かび上がる。このような**VR・AR技術は観光を活性化すると期待されている**。また、人材不足の解決の糸口としてバスの自動運転を見据えている。自治体は様々な理由で人口が減少して、**人材不足**になっている。2021年9月、**気仙沼で自動運転バスの実証実験を行い、試乗も実施した**。バスの自動運転が可能となれば**JRは鉄道にかけるとより低いコストで公共交通の運行ができ、自治体は町おこしにもなると期待している**。

②Future Lifestyle WG

2021年11月から12月にかけて日鉄ソリューションズと協力して横浜駅にて無料で健康診断「**駅チカふらっと健康測定**」を行った。歩行年齢や体組成、肌年齢などを測定することができる。参加者にはNewdaysで利用できるクーポンが配布された。その他、駅の混雑状況を確認できるサービスの提供もしている。スポーツ観戦など大きな建物で多数の人が集まるイベントなどは混雑の中で帰路に着くことが多い。感染症が流行している時期は混雑が気になる。また近くに飲食店があるのにもかかわらず、イベントで来た人はすぐに帰ってしまう。そこでシスコシステムズと協力し、駅の混雑状況や、混雑が緩和するまでの寄り道先を提示するシステムを開発した。スマホやタブレットだけではなく、会場のサイネージでも確認できる。

③ロボットとの共生

高輪ゲートウェイ駅では、清掃ロボットが導入されている。加えて警備、搬送などを行うロボットの導入検討も行っている。また旅客の案内にはAIが活用されており、人とロボットが役割分担しながら、顧客を案内する世界観を目指す。設備点検分野においても、河川や橋梁のメンテナンスにドローンを活用する検証も行っている。

新型コロナウイルス感染症の流行により、テレワークが普及した結果、鉄道事業はビジネスモデルを変える必要が出てきた。そこで重要となるのが**モビリティ変革コンソーシアム**だ。他の企業とコラボレーションをすることでイノベーションを起こし、新たな価値を作る。そのために、まずはJR東日本内部で事業部を巻き込んで仕事を行うようにしている。新型コロナウイルスというピンチをチャンスに変え、**新しいオープンイノベーションに繋がるカタリスト**としていく。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2022 年 3 月 2 日開催「AOYUZU -Salon de Digital」
第 6 回の講演概要をご紹介します。



日本郵船株式会社
技術本部 執行役員 鈴木英樹氏

モデレーターとして、出光興産株式会社 執行役員
CDO・CIO 情報システム管掌 (兼) デジタル・DTK 推進
部長 三枝 幸夫氏を迎え、セミナーを開催。「DX から
IX へ ～ユーザー起点の産業革命～」と題して、海事業
界全体の底上げを目指す日本郵船株式会社の取り組み等
について紹介いただいた。

【概要】

船というのは船上の装備品が 20 万～30 万点あり、ま
た、陸上・航空の世界と違って、長い時で次の港までに
2～3 週間を要する為に整備・修理等、何か起こったら
船の上ですべて対処しなければならない。また、巨大構
造物であり、一般消費財と違い、現物を作成しての試験
が行えず、小型モデルでの水槽での性能試験、運動試験
等を通して開発、コンセプト設計を行っている。そのよ
うな中、製造工程においては、すり合わせを含めて現場
の暗黙知に頼る面が大きい為に、今後は現場作業員の
高齢化が懸念点となってきた。

また、会社が ESG 経営を標榜し、「環境」と「安全」
を大きな柱として掲げている。そうした長期のゴール設
定を達成する為には新しい技術開発を、メーカー任せで
はなく、ユーザーとしての知見をフィードバックしなが
ら行っていかなければならない。

日本では資源の殆どを海外からの輸入に頼っており、海
上輸送は生命線であり、その重要性は大きい。日本郵船
としては、現場と DATA の強みを生かし、海事産業全体
のレベルを上げて、開発から製造、保有、運航を CORE
JAPAN で行って行きたいと考えている。2005 年ごろか
ら、進んでいるヨーロッパの研究所、大学などをまわ
り、先進事例に学び、また、欧州の機関と連携すること
で、日本としてキャッチアップしていくために、様々な
仕組み作りを進めてきた。

その為にデータの有効活用を行うために船のパーツに
ついての用語の国際標準化を進め、そのうえでデータ
収集を推進した。また、海と陸との通信を厚くするた
めの仕組み作りをノルウェー企業ともノルウェー政府
の支援の下で連携して行っている。一筋縄ではいか
ないことも多かったがようやく業界がまとまりつつある
と実感している。

海事産業におけるデータ共有として、海運会社と造
船会社、認証機関が SHIPDC を通しての連携が始ま
り、また、自律運航船の PROJECT である DFFAS
プロジェクトは約 30 社、協力会社も含めると 60 社
が参画している。

今後の課題として、システムインテグレーションの
部分をしっかりやっていくことが大事。それができる
人達を作っていないといけない。その為に産業横断
的なアイデアソンを実施するなどして、新しいことを
やろうというカルチャー、マインドセットを生み出そ
うという活動も行っている。

テクノロジーの進歩により、この 10 年くらいで、同
じ取り組みをスピーディーかつ AGILE に実施できる
ようになってきた。また、オープンイノベーションが
非常に進めやすくなってきた。フロントランナーがい
ない限り、世の中は変わらない。日本郵船としては、
産業全体の底上げを目指し、矜持をもってフロントを
走っていく。

国際規格を作っていくときに、日本はよくガラパゴス
で標準化が苦手と言われるが、ヨーロッパに飛び込ん
でわかったことは、原理原則、ロジックが通ってお
り、いいものであれば受け入れてくれて、仲間になれ
るオープンさを持っているということ。しっかり話を
して、お互いにとって良い枠組みを作ることが重要。

人材に関しては、人から押し付けられたものを嫌々
やるのではなく、データを見るとワクワクして自ら動
き出すような人を作りたい。やりたいことはハートに
火をつけること。ポテンシャルとして持っている好奇
心やリーダーシップをいかに表に出していくか。場の
設定と、考える時間、楽しくワクワクする環境を作る
ことが必要である。

本件に関するお問い合わせ先：
IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第6回 講演概要

2022年3月2日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」第6回の講演、第2部の概要をご紹介します。



東京ガス株式会社
お客さまサービス部 部長
沢田 和昌氏



東京ガス株式会社
お客さまサービス部
電力・ガス業務管理 G
高橋 佑樹氏

モデレーター：

出光興産株式会社 執行役員 CDO・CIO
情報システム管掌 (兼) デジタル・DTK推進部長
三枝 幸夫氏

「RPA (WinActor) 活用によるコストダウン事例」と題して、東京ガス株式会社におけるRPAを活用したコストダウンの事例について紹介いただいた。

【概要】

東京ガスではRPAの導入により年間1億円以上のコストを削減。ベテラン社員によるシナリオ設計と若手社員による実装での内製化により、迅速なRPAの導入が可能となった。また、RPA導入に伴う業務改善の分析の際は、ECRSの考え方を取り入れることで自社側の業務のみならず顧客側の手続きの負担軽減も実現した。

① ECRSに基づいた業務改善の実践

東京ガスでは、ECRSの考え方を取り入れた業務改善の定着化を全社的に取り組んでいる。ECRSは、Eliminate (排除)、Combine (集約)、Rearrange (再配置)、Simplify (簡素化) の頭文字を取ったもので、この4つの観点から業務を見直し、RPAを導入することでコスト削減を実現した。

② 事例1 (年間約6,650万円のコスト削減の例)

ガス供給が停止された顧客からの依頼に基づく、ガス開栓にかかる一連業務にてRPAを導入。業務を熟知したベテラン社員が業務フローを作成し、これを若手社員が実装する体制により約1日でRPAシナリオ化を実現。ECRSの観点から、社内の業務手続きのみならず顧客側の手続きも見直すことで顧客の負担も軽減した。その結果、顧客からの電話件数の減少や一部受付業務の自動化に伴い、年間で約6,650万円のコスト削減を実現した。

③ 事例2 (年間約4,800万円のコスト削減の例)

顧客依頼による支払期限延長措置にかかる一連業務にてRPAを導入。本措置は時限的であることや、急増する顧客からの本措置の適用依頼に伴い対応が急務だったことから、シナリオ設計から実装を内製化することで迅速な導入を可能にした。情報登録や書類発行にかかる業務の自動化に伴い、年間で約4,800万円のコスト削減を実現した。

④ 全社的なRPAの推進について

東京ガスでは社内におけるRPA導入事例の共有を通じて、RPAの啓蒙活動を全社的に進めている。全ての部門を対象に、RPAを導入した際は「RPA事務局」に対して報告をするとともに、どの基幹システムと連携しているかを報告する。そのため、当該基幹システムの改修の際には事務局からの照会に伴い、既存のRPAに対する影響調査が即座に実施できる社内体制を構築している。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第7回 講演概要

2022年6月15日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第7回の講演概要をご紹介します。



デジタル庁
データ戦略統括 平本 健二氏

モデレーターとして、出光興産株式会社 執行役員
CDO・CIO 情報システム管掌 (兼) デジタル・
DTK 推進部長 三枝 幸夫氏を迎え、セミナーを開
催。「デジタル庁の目指すデジタル社会の展望」と
題して、デジタル庁のビジョンや取り組みをご紹介
いただいた。

【概要】

「技術の進歩により、何でも正確に表現でき、転送
できるようになった」のがデジタル社会。デジタル
トランスフォーメーションの特徴としては、スピー
ドが速いこと、SNS による情報発信やクラウドソー
シングにより誰もが参加できることがある。犯罪予
測システム、カプセル内視鏡、インプラントチッ
プ、お片付けロボットなど、日々進歩しているが、
一方で AI への過度な期待もある。

デジタル技術は怖い、という人もいるが、デジ
タル技術は「伸ばせる力、人の可能性を最大化でき
る」「人の仕事を奪うものではない」「誰にも優し
い」ものである。音声認識、手書き認識など、デジ
タルが色々なことをサポートしてくれる、という面
がある。

2050 年をイメージしてみると、シンギュラリ
ティが 2045 年頃に来ると言われている。AI、エネ
ルギー（太陽電池）、コミュニケーションデバイス、
ロボティックスの組み合わせにより、まったく新しい
世界が到来する。また、日本の人口は 2 割減ると言
われているが、世界の人口は 2 割増えて、約 100 億
人まで伸びると言われている。今まで以上にグロー
バルマーケットを目指していかなければいけない。

働き方が大きく変わっており、テレワークが増え
たり、副業をする人が増えたりしている。専門家コ

ミュニティも会社を超えて広がっていくと考えら
れる。このように社会が変わっていく中で、デジ
タル庁としては「デジタルの活用により、一人ひ
とりのニーズに合ったサービスを選ぶことがで
き、多様な幸せが実現できる社会」を目指すビジ
ョンとしている。

スマートシティの話を聞いていると、コロナ禍
の前までは、これからは都市の時代だと言われて
いた。しかし今やリモートワークもでき、田園都
市にも注目が集まっている。それぞれの地域ごと
に、高齢化、災害対策といった課題を抱えている
が、それぞれに合わせた対策を、デジタル技術
を用いて行おうとしている。

この時代、皆がデジタルデータを何かしら使っ
ており、データの消費者でありつつ生産者でもあ
る。そうした社会の競争力の源泉は、21 世紀のイン
フラであるネットワークやデータ、その流通環
境である。デジタル庁としては「誰でもデータを
ストレスなく活用でき、デジタル技術が暮らしを
サポートしてくれる社会」を目指している。

これまで分断されていたデータを総合的に組み
合わせ、たとえばメタバースのような空間でどの
ようなサービスが提供できるかを考えたい。

基盤としてのデータ整備が重要。情報システム
の寿命は 10 年だが、データの寿命は 100 年。150
年先、200 年先を考えたデータ設計をしていかな
ければならない。そのために、政府相互運用性フ
レームワーク (GIF) というものを作って、デジ
タル社会のための連携ルールや技術規格、ひな型
をまとめている。

【今後の展望】

世界が日本に注目している、高齢化社会という
フィールド、高度に整備されたインフラ、センサ
ー等の IoT、AI、ロボティックスの技術、環境技
術など活かして推進していくべきである。その際
には、おもてなし、安心安全な社会、品質という
日本の強みに力を入れていくことが重要である。

本件に関するお問い合わせ先：

IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第7回 講演概要

2022年6月15日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」第7回の講演、第2部の概要をご紹介します。



東京海上日動火災保険株式会社
IT企画部
ビジネスプロセスデザイングループ
課長 太田浩輔氏



東京海上日動火災保険株式会社
IT企画部
ビジネスプロセスデザイングループ
西山正晃氏

モデレーター：

出光興産株式会社 執行役員 CDO・CIO
情報システム管掌(兼)デジタル・DTK推進部長
三枝 幸夫氏

「現場社員による“ラストワンマイル”業務の効率化」と題し、東京海上日動火災保険株式会社における、Power Automateの活用による「個人の成長」を「会社の成長」につなげる事例を紹介いただいた。

【概要】

東京海上日動火災では、現場社員による業務効率化をPower Automateの活用により実現した。その結果、「自ら課題を見つけ解決できる人材を増や」し、「ノーコード／ローコード開発を進展させることで、IT部門とビジネス部門の垣根をなくしていく」ことの必要性を確信した。全社展開はまだスタートラインに立ったばかりである。今後もデジタルを活用することで、「社員の意識」、「会社の文化」を変えていきたい。

● 問題意識

急速な社会環境の変化に対応するためには、デジタルの活用による「個人の成長」を実現し「会社の成長」に繋げることが不可欠と考えた。

● 具体策

Power Automateで「ラストワンマイル業務の効率化」を実現し、投資効果の薄い業務を自ら解決できる組織に変える。

● 導入スケジュール

- ① 導入期（約2か月） IT部門内
- ② トライアル期（約4か月） 本社の一部部署
- ③ 規模拡大期（約1年：現在） 東北展開→全国

● 大切にしていること

① コミュニティを作り、定着に向かって地道に取り組む

部門を越えた開発者のコミュニティの運用（TEAMSの活用）、セミナーやQAの徹底、研修資料の作成、アプリ開発と展開推進方法の両面からのサポート、等を実施した。

② 現場社員と共にプロジェクトを進める

社内副業制度を利用し、ビジネス部門の現場メンバーも社内推進プロジェクトに参加。原則フルリモートで週半日程度。また、単なるツールの利用ではなく、プロセスの再構築を目指す。現場社員が参画することにより、現場ニーズをダイレクトに反映した開発ができる、生の声をリアルタイムに把握・反映できる、現場感覚を活かした展開ができる、などのメリットがあった。

③ 仲間を作り、連携しながら進める

社内ONE TEAMを目指し、また、組織・会社全体に浸透させるため、社内外の仲間作りを進める。そのためにTeamsをフル活用し、IT部門、社外ベンダー、ビジネス部門（現場社員）、社内他部署とコミュニケーションを図った。

● 今後の展望

使ってもらうための取り組みが大変。そのため、Power Platformファミリーの検討、ツールの活用・浸透、開発者からの照会・相談へのスムーズな対応、教育プログラムのコンテンツ追加と改善、などが課題である。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第8回 講演概要

2022年9月14日開催「AOYUZU -Salon de Digital」
第8回の講演概要をご紹介します。



ヤマト運輸株式会社
執行役員 デジタル戦略推進部長
田中 従雅氏

モデレーターとして、出光興産株式会社 執行役員CDO・CIO 情報システム管掌(兼)デジタル・DTK推進部長三枝 幸夫氏を迎え、セミナーを開催。「**ヤマト運輸のDX**」と題して、ヤマト運輸におけるDXの取り組みについてご紹介いただいた。

【概要】

ECの増加や生活様式の変化などにより、物流は転換期を迎えている。膨大に取引されているECから見たときに、従来の宅急便ネットワークのままで良いのか考える必要が出てきた。

そのために、ヤマト運輸はデータ・ドリブン経営に力を入れる。まず、データ分析とAIの活用で需要と業務量予測を精緻化し、意思決定を迅速化している。顧客データの統合やリアルタイムで物流を把握することによるサービスの向上、経営資源の最適配置を目指す。データ基盤「Yamato Digital Platform (YDP)」を構築し、基幹システムを刷新した。

このデータ・ドリブン経営を支えているのが、DX組織である。2017年に設立した

「Yamato Digital Innovation Center」(YDIC)(補足: 2019年にYamato Digital Transformation Project (YDX)に改称)は、「R&D“+D”」(Research and Development + Disruption)を目標とした。自動運転車による無人宅配の実験など、最先端テクノロジーの活用に向けた研究開発や、社外のベンチャー企業と協業するコーポレートベンチャリングの実践を行う。物流で得られるビッグデータ解析基盤の構築を軸として、社会やお客さまのニーズに応える新たなビジネス創出にも取り組んでいる。

DXを推進するにはデジタル人材を確保する必要がある。ヤマト運輸では経営と現場、ITの視点を持ち合わせた人材をDX実現に向けたあるべき姿とし

て設定している。2021年4月から開始したデジタル人材の早期育成を図るための教育プログラム

「Yamato Digital Academy」で複数のコースを設け、デジタル人材の育成を強化している。

ヤマトグループは、2020年1月に経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定した。その基本戦略のひとつである「データ・ドリブン経営」の推進組織として、YDXと情報システム部の再編成を行い、オープンイノベーション推進機能、デジタル戦略推進機能に分けた。

従来のDX領域に、デジタル化が進むビジネス環境への対応も加えた。スマートフォンの普及率が高まり、事業者システムがあることが当たり前になってきている中で、デジタルでお客さまと事業者のデータを繋げることに目をつける必要がある。そこで、2020年6月からEC向け配送商品

「EAZY」を開始した。EAZYはデジタル技術を駆使して、お客さまとリアルタイムに相互コミュニケーションが可能になり、受け取る直前まで受け取り方法の変更ができる。

2021年にはDXを再定義し、イノベーションやアナリティクスの推進、ビジネス環境への対応を行った。イノベーションとアナリティクスを分離させ、アナリティクスをよりデジタルと結びつけるようにデジタル部門へ集約した。

【今後の展望】

DXは経営戦略推進の一つの手段である。経営戦略との整合性を保つために、ヤマト運輸ではデジタルガバナンス会議を月次で開催し、DXを推進している。

ひとことでDXと言っても多様性がある。DXの方向性は今後も変わっていくと思うが、中心にあるのは情報であり、その量と質が課題であるが、企業単位では限界がある。ビジネスパートナーや同業他社と情報を共有し、情報の活用を競争領域とすることで、サステナブルなモデル創生に繋がると考えている。

本件に関するお問い合わせ先:

IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第8回 講演概要

2022年9月14日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第8回の講演、第2部の概要をご紹介します。

【登壇者】

株式会社ENEOSサンエナジー

理事 管理本部 デジタル戦略部長 赤池 博氏
副部長兼デジタル推進グループマネージャー
金子 拓也氏

モデレーター：

出光興産株式会社 執行役員 CDO・CIO
情報システム管掌(兼)デジタル・DTK推進部長
三枝 幸夫氏

「MS365を活用した業務効率化・自動化—300人規模
の中堅企業におけるDX」と題し、株式会社ENEOSサ
ンエナジーの、Power Automate for Desktop を活用し
たRPA内製化の取り組みの事例を紹介いただいた。

【概要】

ENEOSサンエナジーは、DX推進を本格化するために
本年4月にデジタル戦略部を設置、6月にDX推進委員
会を発足させた。また、「新しい働き方：SPECを磨
く！」というスローガンを掲げて、現在全社的にDX
活動を展開し、経済産業省の「DX認定」取得を目指
している。

【講演内容】

● DX活動の目標

業務プロセスのデジタル化（守りのDX）により高品
質、高パフォーマンス、低コスト化を実現し、また顧
客価値の創造をデジタル化（攻めのDX）によって実
現する。結果として、来年度にはDX認定事業者にな
り、石油流通業界におけるデジタル最先端企業に飛躍
する。

● 具体策

SPEC（Scienceを使いこなす、Process を重視する、
Educationを文化にする、Communication を尊重す
る）をスローガンに掲げ、本年6月にDX推進委員会を
設置、業務プロセスのデジタル化（守りのDX）を担
う「業務分科会（25名）」と、顧客価値創造の実現
（攻めのDX）を担う「営業分科会（19名）」の2つの

分科会を組織した。委員は「DXアンバサダー」とし
て任命され、「守りのDX」は女性社員を中心に、
「攻めのDX」は男性社員を中心に構成されている。

● 導入済み、および検討中のDXツール

攻めのDX：SFA(Sales Force Assistant)、BA（KI）、
BI（検討中）

守りのDX：AI-OCR（DX-Suite）、電子請求書
（楽々明細）、電子署名（ドキュサイン）、データ整
備（既存システム改修）

攻めと守りのDX：RPA（Power Automate for Desкто
p）、コミュニケーション（検討中）、lon1（検討
中）。

● PAD内製化に向けてのスケジュール

中心となるRPAについては、IIMHSの支援を受け、業
務分科会25名を中心にPower Automate for Desktopの
研修を進めている。

- ① 評価実施フェーズ（3か月）：DXアンバサダー25
名が中心になり、9月までRPA化機能の研修を3回
実施。研修内容を録画し全社員で共有。
- ② 啓発フェーズ（約6か月）：10月から94名が24チ
ームに分かれ、実業務のRPA化を行う。

● 「SPEC評価基準」と「E-Time制度」

3年計画でRPAを使いこなせる人材を育成するため、
7月よりSPECに評価基準を結びつけ、RPAの作成を
業務評価点の対象とした。また、E-Time 制度（月15
時間の自己学習時間を就業時間扱い）を制定し、運用
している。RPAの作成に関しては、業務フローの作成
を前提にしている。

● 今後の展望

今後の課題として、ナレッジの共有、効果の検証、野
良ロボットの監視などがある。また、将来展望とし
て、顧客を含めたコミュニティを構築しナレッジを共
有する、RPA以外の他ツールへの展開を進める、顧客
へのサービス提供を行っていく、等を考えている。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 新春特別企画 講演概要

2023年1月25日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
新春特別企画の講演概要をご紹介します。



コニカミノルタ株式会社
経営管理部 DX推進グループ
アシスタントマネージャー
駕海 慶司氏

モデレーターとして、出光興産株式会社 執行役員CDO・CIO ICT推進部管掌 三枝幸夫氏を迎え、セミナーを開催。

「ITの内製化 デジタル人材育成の秘訣」と題して、コニカミノルタにおけるDXの取り組みについてご紹介いただいた。

【概要】

2020年から始まった新型コロナウイルス感染症の影響で社会は大きく変化し、特にデジタル領域の進化が進んだ。データアセットを活用し、データ収集にかかる時間を減らす必要もあった。コニカミノルタは中期経営計画で「DX2022」をスタートさせた。

「DX2022」では2つの事業ポートフォリオ転換を目指している。1つ目は、従来のオフィス事業の収益力を立て直すこと。2つ目は、従来のオフィス事業に代わる収益の柱を確立し、ポートフォリオ転換を実現することです。今後の柱として、インダストリー事業、ヘルスケア事業、プロフェッショナルプリント事業を成長させることである。

コニカミノルタはDXを「デジタルテクノロジーを使って業務改善のための組織およびプロセス改革」と定義付けている。同社の目指すところは、顧客体験を向上させることだが、そのためには従業員体験も同じように向上していくことが必要と考えている。その手段として、業務プロセスを改革し、社内文化も改める社内DXを推進していった。

業務の効率化を行うために、コニカミノルタでは2つのRPA、Automation Anywhere(AA)とPower Automate for Desktop(PAD)を使用している。多くの人が処理し、工数が多い業務はAAを使って効率化し、多種多様な個人化された業務ではPADを使用している。

社内利用を推進するためにバーチャル組織でRPA事務局が構築された。部門としては、RPAの運用体制の構築などを行うIT部門、RPAの効果を検証したり、教育を行ったりする業務改革部門の2つが存在する。この2つの部門があることでRPAの利用がより早く進んだ。

AAを利用する場合、RPAの概要説明を受けたり、e-learningを受講したり、ロボットを実際に作ったりして、確認テストをした後に利用開始できる流れになっている。一方、PADはセミナーなどの受講は任意。使い方としては、Pulse Secure[※]やExcelなど自社でよく使っているものとの組み合わせ方の説明を行っている。こうした動画は見逃し配信も行い、いつでも受講できるようにしている。

コニカミノルタはグループとして国内外に会社が存在する。グループ全体でRPAを広める体制を作り、各地域で核となる事務局を作るなどしてガバナンスを利かせたり、優先順位付けやライセンスの持ち方などの決定権を移譲したりして、効率的に推進している。

コニカミノルタではRPA事務局を立ち上げ、2017年から導入を推進している。2019年度までの3年間は、主にRPA活用への意欲・期待が高い部門から導入を進めた。日本での成功事例を足掛かりに、取り組みの輪はグローバルに広げ、2021年までにグローバルで約13万時間の創出に成功した。近年では次第に1つの事案で大きな効率化ができるケースが少なくなり、施策あたりの削減効果時間が縮小化している。そこで2021年には個人業務の効率化に向けてPADを展開し教育を推進。着実にユーザーを増やし、現在では国内社員の約30%に利用してもらうことに成功した。

【今後の展望】

自社内で教育体制、国内外でグループ企業における推進体制を構築していったが、全社に散らばるユーザーからの技術的な質問に答えるため、IHSの力を借りてユーザーに寄り添いながらきめ細かく対応することで顧客のDXを実現させていきたい。

※Pulse Secureは、Ivantiのセキュアアクセスソリューションです。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 新春特別企画 講演概要

2023年1月25日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
新春特別企画の講演概要をご紹介します。

日本マイクロソフト株式会社
パートナー事業本部 第一アーキテクト本部
クラウドソリューションアーキテクト
曽我 拓司氏

モデレーター：
出光興産株式会社
執行役員 CDO・CIO デジタル・ICT推進部 管掌
三枝 幸夫氏
IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
関 マサエ

「現場DXを推進するPower Platform とその事例」と
題し、日本マイクロソフト株式会社殿から、Power
Platformを活用されている3社の事例を紹介いただい
た。

【概要】

■ 事例紹介

現在、DXが喧伝されているが、このデータが紙でなくデジタルだったらもっと活用できるのに、など、今迄もデジタル化への要求はあった。ただ、開発リソースが限られている中で、従来は投資対効果の高い課題のみがデジタル化されていた。しかし、残された課題も本当は宝の山で、内製化すれば大きな効果が出る。ガートナーは内製化の阻害要因として、IT要員の不足、育成の仕組みの欠如、開発スキルの不足、などを挙げているが、これらを解決するために、ノーコード／ローコードという道具が出てきた。Power Platformはその道具の一つである。以下、それらの道具を駆使して課題を解決した事例を紹介する。

1. 日揮グローバル株式会社

入社1年目の社員が、「Punch Memo」という残作業管理アプリを3週間で開発し、業務時間短縮で約5億円
の価値を創出した。Power Platformの中のキャンパス
アプリを使用し、全現場で約5万件あるPunch（残作
業要求）の確認作業を、50分から5分に短縮した。IT

未経験の若手社員が短期間で開発したこと、業務
をデジタル化したことが重要だ。

2. トヨタ自動車株式会社

多くの社員にPower Platformを広げ、自らアプリ
を開発するに至った事例である。2020年1月に、マ
イクロソフトのイベントでPower Platformを見た
トヨタの社員が社内にコミュニティを作り、草の
根活動で広げた。2020年10月には情シスも関与、
月1回ハンズオンセミナーを実施し、HPも開放し
た。その結果市民開発が進み、2022年9月で26000
強のアプリ、6万強のAutomate Flowを作成した。
自分たちの道具は自分たちで、という文化がある
ためかもしれないが、工場やオフィスの人が自分
の業務を楽にするためにアプリを作っている。

3. 東京地下鉄株式会社

市民開発者だけでは作れないような難易度の高い
アプリを、プロ開発者と連携して開発した事例で
ある。プロ開発者が部品をつくり、それを使って
市民開発者がアプリを作っている。具体例として
線路点検システムがある。従来、目検で行ってい
た線路の締結装置点検作業を、AzureのAIサービス
とPower Platformを活用して効率化するアプリを
開発した。撮影画像から点検の必要な装置を見つ
けるAI機能はプロが作り、市民開発者はそれを使
ったPower Appsを作成、それをタブレットからア
クセスして現場の点検をする、というものだ。

■ Power Platformの概要

Power Platformはいくつかのサービスから構成さ
れている。中心になっているのはDataVerseという
RDB、それを核に現場での入力用のキャンパスア
プリ、管理者用のモデル駆動アプリがある。この
二つは社内ユーザ向けで、社外ユーザには、ポ
ータルアプリがある。データ可視化のツールとして
パワーBI、ボットの会話ツリー開発用にチャット
ボット、学習済みのAI機能を使って業務をサポー
トするAIビルダーがある。クラウドフローはサー
ビスとサービスをつないで業務フローを作成す
る。Power Platformはこれらの個々の機能を使う
こともできるが、繋げることで業務プロセスの効
率化を達成することができる。

本件に関するお問い合わせ先：
IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第 10 回 講演概要

2023 年 4 月 26 日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第 10 回の講演概要をご紹介します。



DCM 株式会社
管理本部 DX 戦略統括部
デジタル企画部長
遠藤 将一様

モデレーターとして、出光興産株式会社 執行役員
CDO・CIO デジタル・ICT 推進部管掌 三枝 幸夫氏
を迎え、セミナーを開催。

「**現場のデジタル活用を促す DX 推進組織の作り方**」
と題して、DCM グループにおける DX の取り組みに
ついてご紹介いただいた。

【概要】

主にホームセンター事業を展開する DCM は、2021
年の 5 社統合に先立ち、前年 2020 年にこれまでのシ
ステム関連部署を統合。新たにデジタル企画部を立
ち上げ、労働生産性の向上を図った。

店舗でのデジタル活用の一例としては、メーカーご
とに異なる商品の消費期限を音声・写真等で入力す
ることができ、値引きや廃棄商品をリスト表示して
くれる「消費期限管理システム」や、自転車の販売時
に使用者登録や保険登録のために使用していた複写
紙をデータ管理化した「自転車販売登録システム」が
ある。こうしたデータ化・ペーパーレス化により人的
コストやミスの削減につながった。

デジタル化を進めるうえでは、実際の利用者である
従業員の要望を直接聞き、些細な要望も反映させる
ことが重要である。現場にいる自分たちの声が反映
されることで、店舗の従業員の意識が変わり、次のシ
ステム構築時には要件定義の段階から意見を述べて
くれる等の好循環になるからだ。

DCM のデジタル企画部では、技術を要するインフ

ラチーム・データ分析基盤チームは中途採用メンバ
ーで固め、反対に業務改革チーム・RPA チームは、
店長経験者や商品部、店舗開発部の優秀な人材を配
置。重要なのは、システム知識、業務知識、人間関係
を掛け合わせることである。また、両者に隔たりがで
きないように、あくまで同じ部署で同じ方向を見てい
ることが大切である。

エンジニア採用時のポイントは、業務知識の重要性
を伝えること。自分で課題を見つけてシステム化で
きることが大切であり、そのためには業務知識が必要
不可欠だ。また、内製化を目指しているので調整役
は採用しない。実際に自分で手を動かせる人材か、さ
らに自己学習のできる人材かどうかは面接で掘り下
げて確認している。

入社後に伝えるのは、他部署との関わり大切さ。
テレワークに偏らず出社を促したり、IT 技術だけに
とらわれず、それにより現場の業務がどう変化する
のかを考えること、店舗の従業員と話すことの重要
性を伝えている。このようにして、現場ファーストを
徹底している。

プロジェクト管理においては、QCD と人的リソー
ス、関連システム調整、業務調整の 7 項目に分けて、
各状況を「緑(問題なし)」「オレンジ(問題発生中・問
題が起ころう)」「赤(QCD 達成不可能)」の三色ラ
ンプで可視化。緑ランプの項目は詳細の報告は不要、
オレンジランプの項目は、問題やその対策を丁寧に
書くことを徹底している。さらにオレンジランプに
おいて適切な報告と対策をしていた場合には、赤ラ
ンプになってしまっても本人を責めないというのを
部署のルールとしている。

DCM が目指す内製化は自社内ですべての開発を行
うのではなく、「誰が作っても同じ作り方になる」よ
うにシステム環境や開発ツール、開発規約等を自社
で整備し、ベンダーが開発したシステムでも自社で
引き継げる状態を作っている。これにより、ベンダー
の支援を適切に受けながらスピーディーかつコスト
を抑えたシステム構築の体制を実現している。

本件に関するお問い合わせ先：

IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2023年4月26日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第10回の講演、第2部の概要をご紹介します。



株式会社PKSHA Workplace
Workplace事業部 Product Manager
花塚 匠 様

株式会社PKSHA Technologyは、東大松尾開発スタートアップ企業。「人とソフトウェアの共進化」をキーワードにAI分野のアルゴリズム、ライセンス事業を行っており、現在 2,000社以上の企業と共同研究を進めている。

モデレーターとして、出光興産株式会社 執行役員 CDO・CIO デジタル・ICT推進部管掌 三枝 幸夫氏を迎え、セミナーを開催。

「ChatGPTの可能性とビジネス活用への道のりについて」と題し、株式会社PKSHA Workplace、ChatGPTの概要と、AIのビジネスでの活用について紹介いただいた。

【概要】

1. ChatGPTの概要と簡単な仕組み

ChatGPTはLLM（大規模言語モデル）の一つ。人が「自然言語」で入力し、①質問に対する回答、②文章の生成、③文章の要約や翻訳、④プログラミングコードの作成など、指示に応じたアウトプットを出力する。

GPT-3はWikipediaやGoogleなどのデータを学習・使用している。インプットされた文章において、どのような単語が次に来るか確率を計算しアウトプットするという仕組みである。大規模言語モデルはChatGPTだけでなく、多くのテック企業が提供しており、学習セットの違いから、それぞれ得意不得意がある。

ChatGPTが抱えるデメリット、リスクとしては

- ①一見正しく見えるが、正確でない情報を出力する
- ②最新情報やドメイン知識に弱い
- ③無害化することによって有用性が低下する

- ④多量の情報を処理させるとコストが高騰するが挙げられる。

2. 効果的な利用を進めていくために

● PKSHAのプロダクトにおけるChatGPTの活用

①PKSHA Chatbot：

質問者側は多様な表現で問合せを行うため、チャットボット側がより幅広い表現を認識できないか実験しているが、現状は自社でチューニングしたエンジンの方がいい結果が出ている。

チャットボット側からの出力に活用する場合は、正確性の担保等の観点から、独自のモデルや既存のテクノロジーとの組み合わせが必要である。

②AI Helpdesk for MS Teams：

従業員からの問合せデータから、FAQの質問と回答を自動生成するツール。これは既にリリースしている。

③Knowledge Maker：

PDFマニュアルやエクセルなどのファイルから、FAQを抽出するサービス。生成されたFAQに正確な情報を含む場合があり、GPTとの連携機能を直ちにリリースする予定はない。

④総論

嘘を検出する機構が必要で、顧客の入力をそのまま使うのは危険である。また、ChatGPTが得意なのは、大量のデータや文章から必要な情報を抽出すること。必ずしもChatGPTが一番良いAIツールというわけではない。それぞれの得意分野に合わせて使い分けるべきだろう。

● 生成系AI

生成系AIの、音声認識（Whisper AI）や音声生成（Eleven Labs）、画像生成（Midjourney）、デザイン制作（Microsoft Designer）、動画制作（Runway）などと組み合わせるとさらにパフォーマンスが発揮される。ChatGPTとMidjourneyをくみあわせて、画像を生成する例を紹介した。

3. 従業員が安心／安全に利用を行うために

セキュリティとリスクに関しては、個人情報など機密情報が入力され使われる、誤った回答を正しいとみなして意思決定をしてしまう、知らずに著作権を侵害してしまう、などが考えられる。

モデル学習に使われる入力データが問題だが、Open AI社は、API経由でChatGPTに入力したデータは学習に使わないが、non-API 経由（Webに公開されているChatGPT）の場合は学習に使うと規定している（後、non-API 経由の場合でも使用の可否を選択できるなどに変更）。

APIで使わないとデータが学習されてしまうという点での解決策としては、Azure上での高いセキュリティレベルが保証されるAzure OpenAI Serviceと提携するなどが考えられる。

より高いセキュリティレベルを目指すアプローチとして、従業員の入力データを管理・制御し個人情報があった場合はマスクする、またChatGPTの出力内容が知識と矛盾していないか、不適切な表現や違法な内容がないかなどの検閲機構を入れるなどが考えられる。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2023年11月17日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第11回の講演概要をご紹介します。



日揮ホールディングス株式会社
執行役員 CDO
谷川圭史 様

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クールスプリングス株式会社 Founder&CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。「**日揮グループのデジタルジャーニー**」と題して、日揮グループにおけるDXの取り組みについてご紹介いただいた。

【概要】

日揮グループは1928年創業で、原料や材料を生活に役立つ製品に変える様々な分野の工場や設備であるプラントの設計・資機材調達・建設を主たる事業とする総合エンジニアリング企業。世界各地で大規模な液化天然ガス、石油・化学、再生可能エネルギー、製薬、病院などの分野で数多くのプラント建設プロジェクトを手掛けている。

【プラント建設の大規模化とデジタル化の必要性】

最近のプラント建設では、大型モジュール工法を採用している。機器や配管類を工場で作成・組み立てた大型モジュールを建設現場に輸送し、モジュール同士を繋ぐ。例えばオーストラリアの液化天然ガスプラントでは、中国、タイならびにフィリピンの工場で作成したモジュールを総重量20万トンの数々の大型モジュールを大規模な輸送船と重機を駆使して、オーストラリアまで搬送した。数十台の大型バスで建設作業員を日々の作業場所に輸送するほど広大な建設現場ではあるが、建設現場近くの港に陸揚げされた大型モジュールを確実に最終据付場所に運ぶには、据付順序、他工事との工程調整、気温・湿度などを考慮した綿密な搬送計画が必要であった。

このような大規模プラント建設プロジェクトでは、設計・資機材調達・建設の各工程が複雑に関係し、プロ

ジェクト関係者も多数に及ぶ。正確な情報共有と工程管理に加え、遂行リスクの管理が不可欠となり、従来のアナログな方法では限界がある。そこで、未来のプロジェクトの姿を想像し、2018年に「ITグラントプラン2030」を策定した。設計自動化や情報共有効率化、そして遂行リスク要因のタイムリーな特定と遂行リスク分析を目指し、デジタル技術を全面的に取り入れることを決定した。

【新たな社会課題解決ビジネスの創出】

“Enhancing planetary health”というパーパスを掲げる日揮グループは、2020年10月、菅首相（当時）の「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」という宣言にもあるように、地球環境・社会課題解決に資するビジネス領域・ビジネスモデルの開発に挑戦しており、データ・デジタル活用による新しい事業に必要な価値の提供を目指している。

具体的には、飲食店から使用済み食用油を回収し、航空機燃料として再生するサプライチェーン構築に着手した。廃油回収ではデジタルプラットフォームを構築し、回収・運搬の効率化を図る。また、建設現場の安全管理サービス「アザス」では、作業員のコミュニケーションデータを分析し、危険予知・回避を支援するなど、デジタル技術を駆使した新ビジネス開発を加速している。

【今後の展望】

デジタル化推進にあたっては、情報共有の効率化などの業務改善に留まらず、事業戦略と一体となって新たな事業に必要な価値の創造を目指している点が特徴である。

「いつの時代にあっても、産業、ひいては社会の基盤を支える存在でありたい」という創業以来の想いを、パーパスに昇華し、社会課題を解決するソリューションを提供し続けることが日揮の存在意義であり、データ活用やデジタル技術を駆使しながら、ビジネス領域や提供価値を柔軟に進化させていく方針だ。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2023年11月17日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第11回、第二部の講演概要をご紹介します。

登壇者：

日揮グローバル株式会社

Digital Transformation Manager 宮下俊一 様

エンジニアリングDX事例：

AIを活用した設計図書の自動レビュー

【概要】

エンジニアリング業界におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の取り組みとして、「設計図書の自動レビューシステム」、「プロットプラン（3Dデータ）の自動設計システム」をご紹介いただいた。

【大量データの分析でレビュー作業を最大効率化】

「設計図書の自動レビューシステム」とは、プラント設計において重要な機能（例えば電気モーター）のデータシートをAIが読み込み、分析し、エンジニアが効率的にレビューできる形式で出力するシステムである。このシステムは、日揮グループの若手エンジニアたちが開発したもので、その独自性と革新性により、大量のデータを扱うレビュー作業が大幅に効率化することができた。

具体的には、AI-OCRで読み取らせた図書をShare PointやAI Builder、Power Automateなどで連携されたシステムで自動的に電気モーターのデータシートを読み取り、それをExcelの形式に変換し、「レビュー用アプリ」を利用して変換されたデータが評価される。このアプリがExcelをベースに用い、Power QueryとVisual Basicを使用し、データを処理し表示する。このシステムの効果としてレビュー時間の短縮が図れ、レビュー時間が約40%削減し、エンジニアの負荷が大いに軽減された。さらに、自動レビューシステムの導入によって、人間が見落としがちなミスが排除され、それにより高品質な業務遂行が可能となった。システムが過去のレビュー履歴を一覧表示で把握することで、同じ間違いの繰り返しを防ぎ、継続的な改善に繋げることができるようになった。

【3Dデータ自動設計システムで柔軟な提案が可能に】

加えて、エンジニアリングDXの一環として、

「プロットプランの自動設計」にも取り組んでいる。これは機器配置の最適化に機械学習を活用したアプローチであり、設計の効率化と最適化に寄与する。プロットプランとは、機器をどこにどのように配置するかを決定する設計図のことを指す。従来は2Dで作成されていたが、3Dのデータを使用することで、より具体的かつ直感的な設計を可能にした。

プロットプランの自動設計システムは、敷地面積と配管コストを基に最適な機器の配置を提案する。そのため、グラフ・クラスタリングという方法を用いて機器の関係性を分析し、最適なグルーピングを探索する。これにより、設計者が思いつかなような新たな配置を提案することも可能となる。また、グルーピングが決定したら、具体的な配置はルールベースで実行する。具体的な配置はエンジニアの経験と知識に基づくルールで決定し、その結果は自動的に計算、確認される。この結果は、3Dのイメージとして確認することが可能で、その結果を基に正確かつ柔軟性のある設計が可能となる。

このシステムの開発により、設計から提案までの流れが大幅に変わり、設計者と顧客間のコミュニケーションも改善され、瞬時に複数の提案が可能となった。さらに、システムは定量的な指標を基に設計を評価することができ、敷地面積や配管コストなどの要因を考慮した最適な設計を提案することが可能となった。これらの結果、エンジニアリングDXにより、設計の効率と精度が大幅に改善されることが示された。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 事例紹介 2

登壇者：

日揮グローバル株式会社

Senior AWP & DX Engineer Yu Ming 様

コンストラクションDX事例：

Power Platformを駆使した建設現場におけるデータ利活用の推進

【概要】

建設遂行とデータ利活用の関連性についてご紹介いただいた。Power Platformを駆使し、建設管理における可視化においてPower BIを活用している。事例として「工事予測シミュレーション」「図面上における建設状況の可視化」といった取り組みで全体の共通認識を合わせる活動をしている。また、どのような建設遂行データを紐づけるかによって建設現場のパフォーマンスや遅延要因の分析を行っているかをご紹介いただいた。

【計画と実際の状況のギャップの埋め方】

建設プロジェクト管理ではスケジュール、コスト、リソース、品質など管理計画データの管理を行っている。そのデータを基に建設工事を進行させるが、現場からの情報吸上げができなければ、工事の実際の状況と計画のギャップを把握できないため、適切な意思決定ができない。そこで必要となるのが、各種情報の吸上げからそのデータの適切な形への変換、分析、可視化といった一連のプロセスである。データをエビデンスとして活用し、それを基に意思決定を行い進行状況を管理し、プロジェクトが終わるまでこれを繰り返す。

情報の吸上げにはデジタルツールの活用が重要で、例えば人員の動員管理や品質管理など、必要とされる様々な情報を収集するためのツールを開発し、導入している。これらのツールは一つのデータベースに統合され、Power BIを用いて状況分析や建設現場の意思決定に必要な形で可視化が行われている。その結果、定量的なデータに基づく適切な意思決定に活用できるようになる。

【Power BIを用いた建設のDX活動事例】

データ利活用の具体例として、Power BIを用いた建設のDX活動を2つ紹介する。

①工事予測シミュレーション事例。現場の情報をリアルタイムで把握し、可視化する取り組みがある。具体的には、建設工事の進行状況や材料の調達状況など多様な情報源から情報を収集し、Power BIツールを使ってこれらのデータを分析、可視化する。

②レイアウト図面上における建設状況の可視化事例。

Power BIとVisioで2Dレイアウト図面上に必要な情報を重ね合わせた可視化例。これにより、物理的な位置情報を参照しながら、建設工事における意思決定を行うことができるようになる。

結果として全体的な視点での意思決定が可能となり、プロジェクト全体で利用することで共通の認識を持つことができる。

【個々のパフォーマンスや遅延原因などを視覚的に分析】

その他にも、溶接工の成績表など、個々の作業員のパフォーマンスを評価し、工事の品質向上につなげている。これにより、未然にリワークを防止し、品質の高いプラントを提供することが可能となる。

さらに斬新な例として、建設プロジェクトの3Dモデルとスケジュール情報を組み合わせて、工事の進捗や遅延原因などの情報を地理的な視点からも確認できるシステムも開発した。このシステムを使い、具体的な地点の工事進捗や品質問題、設計課題などを視覚的に把握し、より具体的な対策を立てることができる。

これらのデータ利活用を通じて、工事の進行管理や品質管理が効率化され、問題点や遅延原因を早期に特定し、その対策を迅速に講じることが可能となっている。単にツールを使った可視化をDXのゴールとするのではなく、最終的な製品の品質や工事の進行状況に直結する重要な取り組みであり、効果的なデータ活用による建設のDXの一環と言える。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2024年2月21日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第12回の開催概要をご紹介します。



アサヒグループジャパン株式会社
DX統括部 執行役員 DX統括部長
山川知一様

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クールスプリングス株式会社 Founder&CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。「覚悟を持って進めるレガシーシステム刷新」と題して、アサヒグループにおけるDXの取り組みについてご紹介いただいた。

【概要】

アサヒグループは1889年から酒類、飲料、食品を製造販売。扱う酒類、飲料は年間で100億リットルを超える。最近は、ウェルビーイングなどのニーズの多様化に対応したスマートドリンクングなどの推進、高付加価値型サービスの創造も図っている。

【DX=BXと捉えて推進】

長期戦略のコンセプトは「新たなビジネスモデルを創出し変化するWellbeingに答え、持続可能な社会の仕組みを創造する」。このコア戦略の一つとしてDXを位置付けた。アサヒグループでは、DX=BX（ビジネストランスフォーメーション）と捉え、「Process Innovation」「Organization Innovation」「Business Innovation」を3本の柱としてDXを推進する。

DXの戦略としては、成長、コスト、サステナビリティを設定し、デジタル人材の確保や基盤の強化に力を入れている。「Strategy2030」というモダナイズの指針とロードマップを策定し、2030年までに実現する目標を掲げた。目標には、クラウドやサービスを組み合わせ、システムの柔軟性を高めたり、これまで特定の者のみが行っていたデータの活用を全社員に広げたり、いつでも、どこでも、どのような端末でも仕事に

取り組めるような環境を構築したりすることが含まれる。

【レガシーシステムのモダナイズ】

レガシーシステムのモダナイズのため、現状把握からスタート。従来使っていたシステムにはある問題があった。稼働してから30年ほど経ち、当時のプロジェクトに関わったメンバーがいなくなり、ドキュメントも残っておらず、ブラックボックスと化していた。また、作られた当時はデータを活用する発想が今ほどに高くはなく、現在求められている横断的な利活用への対応しにくさも課題となっていた。

クラウド化にあたっては、販売、物流などの各領域を疎結合状態のまま保つ方針とした。また、外部のエンジニアを呼び、既存のシステムの意図を汲み取り、今後も元の設計者の考えも継承する。その上でクラウド化を行うかの検討をし、実行するかを決めている。

基幹システムをクラウドに移行するには大規模なテストが必要とされる。そのため、コストがかかってしまうが、CI/CDの自動化を行うことなどで削減を図っている。

また、各DX戦略の方針について、ガイドラインの適用を促し、確実に成功に導けるような取り組みも行っている。

【今後の展望】

会社全体の問題として、経営陣だけでなく全社員が認識することでモダナイズを推進していく。以前、システムを作った際にも、各領域の疎結合には合意していたが、例外が少なかった。しかし、今後は原点に立ち返り、開発者の意図を残しながら、システムを構築する。思想を維持するために、ロードマップはある程度柔軟に捉え、臨機応変に対応していく方針だ。最終的には、今後行いたい業務をしっかりと描けるかが重要となる。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2024年2月21日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第12回、第2部の講演概要をご紹介します。

登壇者：

アサヒグループジャパン株式会社 山川 知一 様

弊社 社外取締役、

クールスプリングス株式会社 Founder&CEO、

出光興産株式会社 シニアアドバイザー 三枝 幸夫 氏

弊社代表取締役社長 関 マサエ

【概要】

第2部はBIや生成AIを活用したデータドリブン経営をテーマに、山川氏、三枝氏、関の3名でどのような課題があるのかディスカッションを実施した。

【高い注目を集めるBIツール】

IIMヒューマン・ソリューションはPower Platformの無料セミナーを毎月実施しており、とくにPower BIの入門セミナーは受講者が増加傾向にある。受講者アンケートを元に傾向を分析すると、BIを活用したデータベースの利用が急速に増加しており、BIツールの利用が大いに注目されていることが分かった。また、ガートナー社の分析結果を取り上げ、現在の日本のビジネス環境におけるデータ利活用状況に関する分析結果を発表した。分析によると、多くの企業がDXを進めていると述べているが、成果に結びついていないというのが現状である。具体的な課題点としては、「データの利用方法の理解不足」、「分析可能なデータの不足」、「必要なデータ利活用スキルの不足」などが挙げられる。先進的な企業との差を埋めるためには、これらの問題を解決し、より効率的なデータ利活用環境を構築する必要がある。

【進み始めた「デジタル」進まない「トランスフォーメーション」】

三枝氏からは「環境認識」についてデジタル技術の進化と企業の変革について説明があった。「失われた30年」と言われる日本の状況と、時価総額ランキングでテックジャイアントのアメリカ企業が支配的である現状を指摘した。また、三枝氏は野中郁次郎氏が指摘した日本企業が直面している3大疾病として、「過剰分析」「過剰計画」「過剰コンプライアンス」を取り上げた。新しい取り組みに対する慎重さや過度な計画性、常識に囚われすぎる姿勢が、新しいものを試すエネルギーを阻害し、企業がデジタル変革を進める際の大きな障害となっていると述べた。企業は利

益が見えない段階で新しい試みをチャレンジすることが難しく、その根底には企業の文化や理念が影響していると指摘した。日本企業におけるDXとAIの活用方法は、主に作業効率化やヒューマンエラーの低減、品質改善といった内向きな活動に利用されている。対照的にアメリカの企業は新規顧客開拓や新しい価値創出など、トップラインを伸ばす方向にDXとAIを活用していると分析している。そして、具体的なビジネス課題を解決するためにデータを活用するという視点が日本企業にはまだ十分ではないのではないか、との見解から、AIプラットフォームを活用した「AIのぐるぐるモデル」（新しいサービスや価値創出のアイデアを生み出し、データを増やし、分析することによってそのサービスを更に改善する等、好循環的にビジネスを伸ばしていくモデル）の導入が必要であると述べた。三枝氏は、データ活用の観点で“データドリブン”ではなく新たな考え方として“データフォワードディング”を提唱した。データドリブンは既存のデータに基づく意思決定をするが、データフォワードディングは積極的に新たなデータを作り出し、それに基づく新たな価値創出やサービス変革を試みる考え方である。このデータフォワードディング経営を推進することで、企業がデジタル化に成功し、より大きな成長を達成できると論じた。

【デジタルスキルは全社員に必要】

三枝氏は、すべてのビジネスパーソンが身につけるべき「デジタルスキル標準」について述べた。これは、業界や職種を問わず必要とされる基本的なデジタルスキルを明確化したもので、主に「ビジネスの理解」「データ理解」「データ分析」「データ戦略」の4つのカテゴリーに分けられる。これらはデータ駆動の経営を進める上で不可欠なスキルであり、これらを身に着けることで個々のビジネスパーソンがデータを活用し、新たな価値を創造する能力を向上させられる。また、これらのスキルを組織全体に浸透させることで、企業のデジタル変革を実現することが可能になると論じた。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2024年6月12日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第13回の開催概要をご紹介します。



登壇者：
三菱UFJニコス株式会社
常務執行役員 安田 裕司 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クールスプリングス株式会社 Founder&CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。「**金融機関におけるデータ利活用とリスク管理**」についてご紹介いただいた。

【概要】

リーマンショック後の規制に端を発した「守り」から、ビックデータ基盤の構築やデータ利活用といった「攻め」への展開、またカード会社におけるAI活用事例を踏まえて、施策の推進部門とリスク管理部門は、相互に理解しあい、漠然とした「不安」を具体化することが重要で、それによって現状との比較考量や対策が可能になること。リスク管理部門のメンバーのスタンスとして、正しくリスクを評価する上でも、自らの業務に活用する意味でも、早期からプロジェクトに参加する必要があることを感じている。

【ビックデータ基盤「OCEAN」とデータ利活用】

金融業界では、従前より業務展開を行う上で膨大なデータを取り扱っており、当時の東京三菱銀行においても、2003年にZEUSという経営情報システムを構築している。しかし、2008年のリーマンショックがデータ活用にとって大きな転機となる。各金融機関のリスクに関するデータの集計能力に課題があり、結果として当局においてもリスクの把握が適切に行えず、世界的な経済危機を招いたという一因ともなった。その反省に立ち、2013年にバーゼル銀行監督委員会が、いわゆる、BCBS239「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則」を公表し、主要行では、リスク管理領域を中心にデータガバナンス態勢を整備した。2014年にはMUFGにCDOを設置、各種統制活動やデー

タ品質モニタリングなどを開始し、「守り」の活動を充実させた。

2017年からは「守り」から「攻め」へと、整備したデータの利活用の検討にも着手、同じく2017年にMUFGが出した「クラウドファースト宣言」の下、クラウド上でのビックデータ基盤「OCEAN」の構築を開始、2019年にリリースした。

「OCEAN」においては、情報系システム・BIツールの乱立、Excelシートのバケツリレーなど、データ集約・分析に係る課題の解決を目指した。構築に際しては、「目的の壁」「コストの壁」「セキュリティの壁」があったが、リスクを洗い出し、一つ一つ丁寧に説明・合意することで、それらを乗り越えた。「OCEAN」に設定したセキュリティルールや実装機能は、現在ではクラウドを活用する際のセキュリティ基準となっている。

「デジタルレポート施策」を推し進め、「OCEAN」&BIツールの活用を原則とするレポート作成の効率化・活用レベルアップを実現。データの蓄積やアクティブユーザー数も大量となり、日々の業務における中核的位置づけとなった。「クラウド化」「セルフサービス化」「アジャイル開発」を通じ、多くの社員をデータ利活用の波に巻き込むことに成功した。

【AI活用と今後の展望】

三菱UFJニコスでは、早くからAI活用に取り組み、2018年からDataRobotを活用した入電予測・DM送付先選定・退会防止に成果を挙げ、2023年にはカードの不正利用検知においてAIを導入した。近年、不正使用の手法は著しく多様化・高度化し、不正使用被害額が年々過去最悪を大きく更新といった状況であるが、「人的ノウハウ・知見」×「AI」で業界最高水準の不正抑止精度に繋がっている。

また、2023年からは生成AIの利用にも着手し、翻訳、長文要約、コールセンターのスクリプトやVB A生成などに活用している。

施策推進とリスク管理部門は対立軸で捉えられがちだが、現在CROという立場でもある安田氏は、リスク管理部門のメンバーに、リスクを正しく評価する意味でも、自らの仕事に活用する意味で

も、新技術に興味を持ち、早期から使ってみることを強く説いている。生成AI導入に向けたPOCの一つにもリスク管理部門の効率化案件を採り上げた。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2024 年 12 月 4 日開催「AOYUZU -Salon de Digital」
第 14 回の開催概要をご紹介します。



登壇者：
株式会社 IHI エスキューブ
代表取締役社長
株式会社 IHI
高度情報マネジメント統括本部
副本部長 加藤 格氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、
クルスプリングス株式会社 Founder&CEO、出光
興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

「IHI グループにおける DX および AI 活用・人財育
成の取り組み」と題して、IHI グループが推進する
DX の取り組み、生成 AI の活用と、それらを支える
人財育成などの活動をご紹介いただいた。

【概要】

IHI グループは、「成長事業」「育成事業」「中核
事業」の 3 つの柱を軸に事業構造を推進している。
この中核となるのが DX（デジタルトランスフォー
メーション）の推進である。DX は単なる業務効率
化の手段にとどまらず、新たなビジネスモデルの創
造を実現する原動力となっている。この目標を達成
するため、IHI グループでは生成 AI の導入や人財育
成を通じて、全社規模でデジタル基盤の高度化に取
り組んでいる。

【生成 AI の活用】

IHI グループは、生成 AI 技術を活用した業務変革に
先進的に取り組んでいる。特に注目すべきは、独自
に開発した社内サービス「Chat-IHI」の運用である。
この大規模言語モデル（LLM）を活用したツールは、
情報管理や業務の効率化に大きく寄与している。
さらに、IHI は RAG(Retrieval-Augmented
Generation)を用いた社内規定の参照技術の開発や、
クラウド環境が利用できない事業部門においても
LLM を活用可能にするオンプレミス環境での運用
にも積極的に取り組んでいる。
これらの取り組みは、セキュリティとプライバシー
の確保を前提とし、高度な生成 AI 技術を業務に柔
軟に統合することを目指している。

【DX を支える人財育成】

DX の成功に欠かせないのは、技術を理解し活用でき
る人財の存在である。IHI グループは、DX を推進す
る「DX 人財」と、これを技術的に支える「デジタル
人財」の育成に注力している。IHI グループでは、フ
ルデータサイエンティスト、データサイエンティスト
、データアナリストを育成することを目的とし、
DX に必要なケイパビリティを設定した研修を行うな
ど、DX に特化した人財育成を本格化している。

・データアナリスト研修：受講者とその直属上長を
対象としたワークショップ形式の研修を実施。デー
タ分析の重要性やその実践方法を深く理解し、デー
タを活用した課題解決力を高めている。

・データサイエンティスト研修：データアナリスト
研修の修了者を対象に、実際のデータを用いたプロ
ジェクト型の研修を実施。業務課題をデータサイエ
ンスで解決する実践的なスキルを習得する。

・社内 AI コンテスト：IHI グループ全体のデータ活
用を促進するための取り組みであり、人財の発掘・
育成、さらには横のつながりを育む場として活用さ
れている。これらのプログラムは、単なるスキルア
ップだけでなく、現場で即戦力となる知識や経験を
提供することを重視している。

また、2023 年度に創設された「IHI アカデミー」は、
グローバルで活躍できる経営・専門人財の育成を目的
とした教育機関であり、DX 人財の体系的な育成を
強化するとともに、企業の成長をリードする人財パ
イプラインとして機能し、同社の成長戦略を支えて
いる。

【まとめ】

IHI グループの取り組みは、DX と AI を活用した業務
改革にとどまらず、その改革を支える人財の育成に
まで及ぶ。「技術」と「人財」の両輪による全社規
模での取り組みが、企業の持続的な成長を支える原
動力となっている。

本件に関するお問い合わせ先：
IIM ヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2025 年 2 月 27 日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」
第 15 回の開催概要をご紹介します。



登壇者：
住友生命保険相互会社
エグゼクティブ・フェロー
デジタル共創オフィサー
デジタル&データ本部
事務局長 岸 和良氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、
クールスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光
興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

「住友生命におけるデジタル&データの革新〜JTC
からの脱却を目指して〜」と題して、住友生命が推進
する DX や、健康増進型保険「Vitality」の取り組み
についてご紹介いただいた。

【概要】

近年、消費者の行動がデジタル化する中、従来の業務
プロセスやビジネスモデルに固執することは競争力の
低下を招く可能性が高い。企業が持続的に成長する
ためには、DX を活用した経営改革も選択肢となり
うる。

こうした背景のもと、住友生命は社長直轄の「デジ
タル&データ本部」を設立し、全社的な DX を推進。
特に、健康増進型保険「Vitality」の導入を成功させ、
新たなビジネスモデルの確立を実現している。

DX の必要性と企業が直面する課題

企業が長く同じビジネスモデルを維持していると、
業務の効率化が進む一方で、新しい技術や概念を学
ぶ機会が減り、変化に対応しづらくなる。
しかし、社会の変化や法改正などの外部要因によっ
て、企業は変化せざるを得ない場合もある。特に、デ
ジタル技術を活用した企業が新たな市場を開拓し、
既存ビジネスを脅かす「ディスラプション（破壊的変
革）」が発生することもある。企業は DX を通じて
競争優位性を確立しなければ、生き残ることが難し
くなっている。

住友生命の DX 推進と Vitality の成功

歴史ある企業がゼロから新規事業を立ち上げるのは
容易ではない。そのため、既存事業に新しい要素を組
み合わせることが、新規事業をスケールさせる最も

有効な手段となる。住友生命が 2018 年に開始した
Vitality は、その好例である。

住友生命では、ビジネス変革の必要性を強く認識し、
2016 年には「Vitality」を開発、2018 年にサービス
を開始した。

従来の生命保険ビジネスでは差別化が難しく、付加
価値を加える手段が限られていた。一方で、健康プロ
グラム市場は競争が激しく、独自の市場を確立する
のが難しい。

そこで、住友生命はこの二つを組み合わせ、「楽しみ
ながら健康活動ができ、保険料も割引される」という
新しい価値を提供することで、市場での競争優位性
を確立した。

さらに、Vitality を通じて蓄積されるデータを活用し、
顧客の健康状態のスコア化や疾病リスクの予測を行
うなど、保険とデータ分析を組み合わせた新たなサ
ービス開発にも取り組んでいる。「保険×健康増進×
データ分析」という革新的なアプローチが、住友生命
の成長戦略の柱となっている。

DX 推進における段階と課題

DX を推進する際には、業務の電子化からビジネスモ
デルの変革まで、段階的な取り組みが求められる。ま
ずは、紙の書類をデジタル化するなど、企業内部の効
率化を目的とした基本的な電子化から始まり、次に
顧客の利便性向上を目的としたオンライン化へと進
む。その後、既存市場に向けて新たな価値を提供する
段階に移行し、最終的には新市場への展開や、業界全
体に影響を与える革新的なビジネスモデルの創出へ
と発展していく。多くの大企業では、既存のビジネス
を守るため、既存業務の効率化や顧客サービスの向
上といった段階で止まることが多いが、持続的な成
長を実現するためには、ビジネスモデルそのものを
変革する視点が欠かせない。

DX 推進に必要な組織体制と人材育成

DX を成功させるには、適切な組織体制と人材育成が
不可欠。住友生命は社長直轄の「デジタル&データ本
部」を設立し、社内のサイロ化（縦割り組織）を打破
する取り組みを進めている。

特に、デジタル人材の育成に力を入れ、各部門に DX
の知識を持つ人材を配置し、データ活用スキルの向
上にも注力している。

また、生成 AI を活用した研修やコンテストを実施す
ることで、デジタル企画の量産を可能にしている。

DX を推進するには、経営層が強いリーダーシップを
発揮し、全社的に変革の意識を浸透させることが重
要となる。加えて、部門間の連携を強化し、データ活

用の知見を共有する仕組みを構築することも不可欠だ。

【まとめ】

DX は単なるデジタル化ではなく、ビジネスモデルの変革を伴うものである。そのため、経営者は市場の変化を的確に分析し、自社がどの段階で DX を進めるべきかを見極めることが重要である。

特に、歴史ある企業が DX を推進する際には、既存事業の強みを活かしながら新たな価値を創出することが鍵となる。既存のビジネスリソースを活用し、データとデジタルを組み合わせることで新しい市場を切り拓くことができる。

また、DX の本質は「変化を受け入れる文化」を醸成することにある。そのためには、経営層の強いリーダーシップと、組織全体の横断的な連携が不可欠だ。

DX の本質を理解し、自社に最適な形で変革を進めることが、これからの企業経営において不可欠となる。

本件に関するお問い合わせ先：

IIM ヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第16回 講演概要

2026年1月28日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第16回 第1部の講演概要をご紹介します。



登壇者：
日本ハムシステムソリューションズ株式会社
代表取締役社長 田口 稔 氏



日本ハム株式会社
IT戦略部 マネージャー
藤本 芳人 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クールスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

【概要】

「ピンチかチャンスか、生成AI時代における情報システム子会社の勝ち残り策」と題し、生成AIの進化などのIT環境の急激な変化やシステム子会社を取り巻く環境の変化をチャンスと捉え、「新たな情報システム子会社」として、事業成長やグループ経営貢献をデジタルで牽引する役割を担うために、どのような思いでデジタル人財の育成、組織改革などに取り組んでいるのかを、ニッポンハムグループの取り組みと合わせてご紹介いただいた。

【講演内容】

● 日本ハムグループにおける役割

ニッポンハムグループのITを担うグループ子会社として、「ニッポンハムグループ企業のベストパートナーとなる」をビジョンに事業展開を行っている。

● 事業を取り巻く環境変化への取り組み

IT環境の急激な変化、経営環境の変化、働く環境の変化、人財が更に重要になる、経営からの期待とプレッシャーなどの事業を取り巻く環境の変化を、ピ

ンチではなく情報子会社にとって存在価値を高めるチャンスと捉えて、リーダーシップをとって変革をリードし、グループ経営に貢献できる価値の創出に取り組む絶好のチャンスだと捉えて、人・モノ・カネ・情報についてそれぞれの政策に取り組んでいる。

● 取り組み方針

- ① 組織・個人がIT会社としてさらに成長
（風通しよく働きがいのある挑戦する個・組織）
- ② 「従業員が真の幸せと生きがいを求める場」
（グループ企業理念）
- ③ 魅力のある組織
- ④ 従業員のモチベーションをあげる
- ⑤ 僕もやる！

● 具体的な取り組み

取組み1 明確なビジョンと目標の共有

社員が企業のミッションや価値観に共感できるように伝える。

取組み2 2030年に向けて目指すステージ

コアバリューの維持→進化→付加価値の創出→社会価値の競争

取組み3 キャリア成長の支援

教育・研修やキャリアパスの提供により、従業員の成長をサポート

取組み4 人財育成の重点4施策

自律型・チャレンジ人財、マネジメント力強化、事業・業務理解の深化、プロフェッショナル育成

取組み5 適切な報酬と評価制度

成果に見合った報酬や適切なフィードバックを行うことが、モチベーション向上に繋がる。

取組み6 社内 チャレンジ発表会

取組み7 組織診断（Ocapi）

每期継続的に実施

取組み8 個別人材分析

事業をドライブできる人材の育成に取り組む

取組み9 田口社長 通知簿

従業員が田口社長の通知簿を匿名でつける

取組み10 40周年記念イベント

感謝・交流・挑戦をテーマにイベント開催

取組み11 AI構想ビジョン

AIの徹底活用を推進し、ニッポンハムグループを競争優位性の高い企業に導く

● ニッポンハムグループ AI取組み

- ① 日本ハムグループのAI価値創造モデル
データとAIを積極的に活用することで、従業員一人ひとりの創造性と可能性を引き出し、すべてのステークホルダーへの提供価値を最大化
- ② アーキテクチャー範囲（内製化中心）
生成AIやプラットフォーム、開発など手広く内製化中心で取り組んでいる。
- ③ 全社GPT基盤内製化
全社的なチャットGPT的な基盤を内製で整備
- ④ DXチャレンジプロセス
小規模POC/POB→中規模POC/POB→本番化
- ⑤ 顧客理解/商品開発DX：GC分析
消費者の生活傾向、購買傾向などを生産環境にインプットして商品開発に活用する
- ⑥ 帳票/手入力業務DX：帳票変換AI
非定型業務や非特定データも処理可能化
- ⑦ セキュリティDX：脆弱性判定AI
脆弱性情報のクロール／スクレイピング／スクリーニングをAIで自動化

● 終わりに（田口 稔社長メッセージ）

今日、生成AIをはじめとするテクノロジーの進化には目を見張るものがあります。当社の従業員のみなさん、システム、ITに携わる方には目の前の課題・難題に立ちむかうとともに、決して縁の下の力持ちだけではなく、新たなテクノロジーを用い、高い視座・広い視点、「be ambitious」マインドで、大志をいだき社内の関係者やステークホルダー、オーバーに言えば日本の発展のために活躍してもらえれば大変うれしく思います。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第16回 講演概要

2026年1月28日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第16回 第2部の講演概要をご紹介します。



登壇者：
日本マイクロソフト株式会社
業務執行役員 エバンジェリスト
西脇 資哲 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クールスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

【概要】

生成AIやCopilotなどのテクノロジーは、企業の業務効率化だけでなく、意思決定や創造的な働き方にも大きな変革をもたらしている。本講演では、「AI × Copilotが変えるデジタルの常識—マイクロソフトの最新ソリューションと導入事例—」と題し、マイクロソフトが推進する最新ソリューションの全体像と、実際に導入が進む国内外の事例を交えながら、生成AI時代における企業変革のヒントをご紹介いただいた。

【講演内容】

● 企業の業務や組織の在り方

生成AIが無くては業務ができない時代に突入している。生成AIを仕事そのものの進め方を再設計するための基盤技術として捉える必要がある。例えば、医療現場において、患者が事前にAIで情報を調べ、心電図やレントゲンの画像をAIで診断し、その内容をもとに医師へ質問するケースが増えている。これまで専門家が情報を一方的に提供してきた構図が崩れ、あらゆる業界・職種において、「利用者が先にAIを使って情報を入手する時代」がすでに始まっている。生成AIは、医師免許や司法試験の合格レベルなど、非常に高い能力を持っている。従業員に生成AIの能力を分け隔てなく与えるという経営判断をして欲しい。

● 生成AIを巡る競争環境

OpenAI、Google、Anthropic、Meta、DeepSeekなどが巨額の投資を行い競争が激化、どのモデルが優れているかは短期間で入れ替わる状況にあり、特定のAIに依存するリスクは高まっている。AIモデルを使い分ける柔軟な活用姿勢が必要となる。Copilotはこの良いところ取りを行う仕組みとなっている。

● 生成AIに100%を期待しない

AIは一度のやり取りで期待通りの答えを出すものではなく、使い手が問いを調整し続けることで初めて価値を発揮する。生成AI時代のスキルは、「問い立てるチカラ」「仮説を立て検証するチカラ」「評価し選択するチカラ」による試行錯誤の継続が重要である。

● 競争優位を引き出すには

生成AIが学習したデータは世界中のデータの0.0007%と言われている。残りは企業内にある。競争力の源泉は、この企業内データの活用にある。組織内の様々な企業データを整理・活用することで、より質の高いアウトプットが期待できる。Copilotの最大の特徴は、Word/Excel/Outlook/Teamsなどと連携し企業内データを活用できる点と言える。業務を深く理解しているベテランの属人化した暗黙知をデータとして活用することも有効になる。

● 活用事例

Wordで音声入力を文字起こしたデータを新聞記事レベルの文書とする事例、Teams会議での録音データから議事録作成や決定事項の自動抽出、過去の設計図面／データからCAD図面を作成、作業現場からの電話の音声データを適正化しFAQ／レポートを作成、作業現場での作業工程の撮影データからマニュアルを自動作成、事故写真から損害分析などの事例を紹介。

● まとめ

AIの活用はIT戦略にとどまらず、AIを活用できる人材を如何に育てるかと言った人材戦略、更にはデータをどう整理して活用していくかという経営戦略である。AIが使いこなせないと仕事はできない時代になってくる。会社はどうリスクリングを進めていくかが大切になってくる。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2026年4月8日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第17回の講演、第1部の概要をご紹介します。

【登壇者】



コープ情報システム株式会社
取締役（アプリケーション管掌）
浅木 知里 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外執行役員、クールスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

【概要】

「生協連DX推進のリアル ～現場の課題とベンダーロック脱却・DX人材育成の実践～」と題し、日本生活協同組合連合会（生協連）におけるDX推進の現場で直面した課題とその対応策について、協同組合ならではの組織構造や事業特性を背景に、DX推進の全体像、現場で実際に発生した困難、そしてそれらを乗り越えるために実践してきた具体的な施策事例を交えてご紹介頂いた。

特に、ベンダーロックからの脱却やDX人材育成を目指してのベンダー選定の工夫、事業部門主導によるPower Automate活用など、現場での取り組みを中心にお伝え頂いた。

【講演内容】

● 組織について

システム子会社のコープ情報システムと本体IT部門（デジタル戦略部、システム企画部）が、IT部門として一体運営を行っている。発生する部門間の溝は、コミュニケーションと情報連携で補っている。

IT部門のミッションは、事業とITの間に立ち、事業が前に進むための判断と実行を支えること。

● DX推進を阻む事業部門とIT部門の壁

事業部門、IT部門、システム子会社の間で、目標と課題の違い、コミュニケーション不足、期待値のずれなどが原因で、壁ができてしまっていた。そこで、技術

よりも部門の関係性改善を重視し、主な施策として以下に取組んだ。

- ・ 部門間の定例会や事業計画へのIT部門の参加などコミュニケーションの場を増やす
- ・ ITコスト、システム、IT部門の仕事の見える化で共通言語を増やす

● 事業とIT部門双方の人材定義と育成

DX人材の育成について、事業部門、IT部門、システム子会社のどこが育成するのか、曖昧なままとっていた。そこで、夫々の部門のDX人材の役割を定義し、事業部門・IT部門双方の人材育成、スキル向上に取り組んだ。

- ・ 事業部門：デジタルを活用し業務改革できる人材
- ・ IT部門：組織横断で戦略をもってデジタル導入検討～導入支援できる人材

● ベンダーロックの本質と内製化の定義

ベンダーロックの本質を、ベンダー主導の構造、内部に自立した意思決定の必要性、個別部門主導の限界の3点にあると考えた。内製化の定義を、内製化の意義を単なる開発ではなく戦略的な取捨選択、経営層を含めての中長期視点での説明責任の重要性、全体俯瞰しての全体最適での戦略の3つと定めた。内製化を強化するため、CIOオフィスの戦略的部署の設立を行った。当該組織の主なミッションは以下の3点としている。

- ・ 中長期・全体最適のアーキテクチャ意思決定
- ・ ベンダーに依存しない選択肢の設計と維持
- ・ 事業・IT・ベンダーをつなぐ意思決定の翻訳装置

● 組織の変化と持続的な挑戦

3年間の成果として、IT部門、事業部門ともに大きな変化がみられる。

◇IT部門の変化

- ・ Before :
要求整理～見積もる、技術選定はベンダー主導
- ・ After :
事業計画と連動して検討、
技術選定の判断を自分たちで主導

◇事業部門の変化

- ・ Before :
ITは費用の話だけ、DXは誰かの仕事

・ After :

IT投資＝事業計画の会話、
「一緒に考える」が増えた

● まとめーDX時代の関係性変革と組織の未来

・ DXの本質

ツール導入ではなく、関係と意思決定の変革

・ IT・人の役割

作る人ではなく、判断を支える存在へ

・ 持続的に進めるために

学び続け、選り続けられる組織をつくる

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

AOYUZU -Salon de Digital- 第17回 講演概要

2026年4月8日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第17回の第2部パネルディスカッションの概要をご紹介します。

【登壇者】



株式会社IHI
高度情報マネジメント統括本部
AI変革推進部 AI推進グループ
岡田 憲相 氏



住友生命保険相互会社
企画部 AI戦略タスクフォース
中條 太壱 氏



三菱UFJニコス株式会社
DX推進部 調査役
道家 瑛未 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外執行役員、クールスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

【概要】

「AIエージェント／Copilot 活用のリアル」と題し、ディスカッション形式にて各社の事例や取り組み内容をご紹介します。

【講演内容】

● AI活用浸透でグッと進んだきっかけ

各社のAI活用がどのように始まり、どのような転機を経て浸透していったのか、そのリアルなプロセスをご紹介します。

◇IHI

- ✓ 一番の壁
 - ・ ユーザが安心して使える環境が無かった
- ✓ 乗り越えた取り組み（解決策）
 - ・ 内製の生成AIツールの開発

- ・ ガイドラインの制定
- ・ 生成AI使いこなしコンテストの開催
- ・ ハンズオンの実施

✓ 転機

- ・ 事例の共有やハンズオンなどのフォローを通じた「安心して使える」状態の実現

◇住友生命保険

✓ 壁

- ・ RAGにおける精度向上
- ・ 生成AIに対する現場の理解

✓ 取り組み

- ・ ドキュメントの整備、高性能モデルの利用
- ・ 社内向け教宣

✓ 成果（または転機）

- ・ 業務利用の開始・体制構築

◇三菱UFJニコス

✓ 壁

- ・ 人材育成
- ・ 事務局からの発信のみでは自分事化しにくい
- ・ 社員間でリテラシーの幅が大きく、全社向けの均一な研修では理解度に差が生じる

✓ 取り組み

- ・ 訪問型/特化型研修
- ・ カルチャー醸成

✓ 成果（または転機）

- ・ 粘り強い教育研修と情報発信の結果、Copilotの月間利用率の目標達成

● 経営者に対する成果の説明の仕方

◇IHI

- ✓ 生成AIコンテストでは、事例投稿時に効果を記載いただき、個人レベルの評価ではあるが、定量的な効果を評価頂く機会を得ている
- ✓ 定量的な効果は個人レベルでの評価に留まっており、今後定量評価できるようなパイロット事例を作って検証したい

◇三菱UFJニコス

- ✓ 定性的な効果だけではなく定量的な効果を測定し、説明することが必要になると考えているがこれからの取り組みになる
- ✓ ユーザからどのくらい業務効率が上がっているかをアンケートやヒアリングを行うことも有効

◇住友生命保険

- ✓ 業務効率がどのくらい上がっているかをユーザからのアンケートで取得して説明は行っている
- ✓ 業務削減に加えて価値をどのように定量的に測定するかを悩んでいるところ

● 実践を通じて見えてきたこと

これから取り組む方へのヒントを各社から紹介頂いた

◇IHI

- ✓ 最初に知っておきたかったこと
 - ・ ハンズオンは、ハイブリッド開催よりもオフラインのみの集合研修がベスト
 - ・ 推進側と現場をつなぐ「橋渡し役」を巻き込むべきである
- ✓ 意識したほうが良いと思うこと
 - ・ PC操作や基礎的なデジタルスキルの底上げ
 - ・ 生成AIにより「できること」「できないこと」を利用者に示す

◇住友生命保険

- ✓ 得られた教訓
 - ・ 業務利用したという事実ができるとみんなついてくる
- ✓ 気付き
 - ・ とりあえずやってみる

◇三菱UFJニコス

- ✓ 試行錯誤をいとわない
 - ・ AIは魔法ではない
- ✓ 目利き力を鍛える
 - ・ 合うものと合わないものを見極める

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2026年7月9日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第18回の講演、第一部の概要をご紹介します。

【登壇者】



前人事院人事官
伊藤 かつら 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クールスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

【概要】

「人材と組織の進化に向けて ～DXと働き方改革で変わる組織～」と題し、元人事院人事官の伊藤かつら氏に、霞が関の中でも固いと言われる人事院において、転身前の大手IT企業での経験を活かして実践された組織改革と国家公務員人事行政改革の具体事例を基に、「DX（デジタルトランスフォーメーション）による組織改革」と「個人と組織の成長を促すフィードバックカルチャー」について、ご講演いただいた。

【講演内容】

1. 人事院と組織改革の取り組み

人事院は、国家公務員の採用、給与、働き方改革、人事制度などを担う中立的な第三者機関であり、国家公務員制度は地方公務員や公共セクターにもさまざまな影響を与えるため、人事院の改革は日本全体の行政組織運営に波及する。

人事院の組織変革として以下を推進した。

組織内

- ・風通しの良いオープンな組織づくり
- ・デジタル活用による働き方のアップデート
- ・組織目標の明確化と組織の活性化

組織外

- ・攻めの広報
- ・関係機関との積極的なコミュニケーション
- ・公務外の知見の活用

2. DXの本質は“X”(Transformation)

DXの本質はデジタル技術の導入ではなく、組織や働き方そのものの変化を受容するカルチャーを作ることにある。

人事院では、DX推進に当たり、

- ・職員のデジタルリテラシー向上
 - ・GSS（政府共通基盤）の“フル”活用による業務改善
 - ・新しい働き方に対応したオフィスの実現
- という3段階のアプローチを採用した。

DXを推進するには、変化に対する抵抗感を取り除き、スムーズに変革を実行するためのチェンジマネジメント、トップダウンとボトムアップを組み合わせ、イノベータ理論の活用が有効である。

3. 人事院MVVの策定と浸透

Mission：「公務員を元気に、国民を幸せに」

Vision：「多様な才能が集い磨きあう活気ある公務員へ」

Value：自由に異見を、ユーザー視点で、まなざし広く、プロフェッショナルとして

MVVは作るだけでなく、ワークショップや社内広報を通じて浸透させることが重要である。

4. 人的資本経営への転換

日本人は、働く意欲や従業員エンゲージメントは最低水準にあるにもかかわらず「転職や起業」の意向を持つ人は少ない。また、企業の人材育成投資や個人の自己啓発も世界的にみて非常に低水準にある。

従来の「人材管理」はコスト管理・労務管理が中心だったが、今後は人材を「価値創造の源泉」として捉える人的資本経営への転換が求められる。経営戦略と人材戦略を連動させ、一人ひとりが主体的に成長し、多様な人材が活躍できる組織づくりが企業・行政に必要である。

5. AI時代に求められるリーダーシップ

リーダーシップ論は、1990年代のサーバント・リーダーシップにはじまり、時代と共にオーセンティック・リーダーシップ、分散型・シェアード・リーダーシップと変遷してきた。これらは欧米では高等教育に取り入れられ、一定の浸透がある一方、戦後の高度経済成長と終身雇用を支えられてきた日本ではまだまだい

きわたっていない。日本で人的資本経営をすすめるうえで、近代的リーダーシップ教育の欠如が大きな足かせになっている。

さらに、現代のAI時代には、適応的知性（不確実性への対応力）、心理的安全性の構築（エドモンドソン）、コーチング型リーダーシップ（指示より問いかけ）、強みベース（ギャラップ：弱点克服より強みの活用）等が求められている。

6. フィードバック文化の醸成

フィードバックは評価ではなく「成長への贈り物（Feedback is a Gift）」であり、信頼関係の上に成り立つ双方向の対話である。日頃からこまめなフィードバックを積み重ねることが、評価面談の質を高める。

また、受け手にもFBを素直に受け止め、改善する「Coachability」が必要である。挑戦を歓迎する、失敗から学ぶ、努力は熟達への通過点と捉える「成長する考え方（Growth Mindset）」が成長を促進する。

まとめ

組織改革を成功させる鍵は、デジタル化ではなく、人と組織のカルチャー変革である。明確な理念、変革を支えるリーダーシップ、人材を人的資本として育成・活用し、心理的安全性の高い職場、継続的なフィードバック文化が組み合わさることで、個人の成長と組織の高い成果が実現される。さらにAI時代には、変化に対して素早くより短期的な対応を繰り返すアジャイル型の組織改革が一層重要になるのではないかな。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2026年7月9日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」
第18回の講演、第二部の概要をご紹介します。

【登壇者】



英語学習コーチ／AI活用コーチ
プチ・レトル株式会社代表取締役
株式会社コラニア代表取締役
谷口 恵子 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クールスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

【概要】

『生成AIが変える「人材育成のニューノーマル」～コーチング×AIで実現する、グローバルで戦える組織への最短ルート～』と題し、生成AIの普及によって企業の人材育成が大きな転換点を迎えていることを踏まえ、学習科学とコーチングを組み合わせた新しい人材育成の考え方についてご講演頂いた。これからの人材育成では、型（正しいやり方）、コーチング（目標・習慣化・振り返りを伴走）、AI個別化（毎日の練習と即時FB）の3つを組み合わせた研修により、自律的な学習者を育てることが重要である。

【講演内容】

1. グローバルで戦える組織に、今必要な学び方
AI活用の現場では社員が大きく、使いこなす人、翻弄される人、見て見ぬふりの人の三つのタイプに分かれる。差を生むのは、AIの知識量ではなく、「すぐ試す力」である。
また、これから必要となる能力として、言語化力、検証力、学び方を学ぶ力、英語×AIの4つが挙げられる。AIエージェント時代には、仕事自体をアップデートするためにAIを使いこなす人材がより貴重になる。

2. 学習科学×AIの研究知見

AIは学習科学の以下の4つの原則を「一人ひとり」に届ける道具の位置付けとなる。

- ・ 思い出す練習
- ・ 間隔をあけた反復
- ・ 即時フィードバック
- ・ 業務の文脈で学ぶ

AIを活用した研修の成否は、AIツールの性能より「この学習原理を研修に組み込めるか」で決まる。

40年前から個別指導の有効性は確認されていたが、全員の個別指導はコスト的に現実的ではなかった。生成AIの進化によって、個別化された教材・練習・フィードバックを、初めて現実的なコストで実装できるようになってきた。

最新研究が支持しているのは「AIか人」ではなく「AI×人」である。個別化・反復練習はAIに任せ、人は目標・動機づけ、習慣化に集中すべきであると考えられる。

3. コーチング×AIの実装

これからの企業研修は「イベント」から、AIと人が役割分担する日常のしくみへ移行すべきである。従来の一律研修を、以下の3層モデルに組み替える。

- ・ 人（コーチ）
- ・ コンテンツ（最小限の型）
- ・ AI（毎日の練習相手）

自律的な学習者は「放っておく」ことで育つのではなく、「学びの構造」で育つ。

AIがティーチングを担うことで、人はコーチングに集中できるようになる。人間は「教える」役割よりも、「学び続けられる状態を作る」役割が重要になるという考え方である。

4. AI時代の英語教育

生成AIの進化により、翻訳やメール作成などはAIに任せられるようになった。一方で、人間にはリアルタイム対話、交渉、信頼関係の構築といった役割が残る。

そのため、全社員に一律の英語教育を行うのではなく、AIを共通基盤として活用しながら、直接海外とコミュニケーションを取る人材へ重点的に投資することが重要である。

5. 利用者満足と学習成果は一致しない。

研修をコストから投資に変える測定設計を行うためには、「やった感」ではなく、定着と行動変化を測ることが最も重要である。目的に応じて満足度、学習時間、定期チェック、定着・伸びの4つを組み合わせるが、混ぜて「効果」と呼ばないことが必要である。

また、学び続ける文化を作るためには、役職者、経営層自身がAIを学び、実際に活用する姿を示すことが重要である。制度よりも、トップ自らの行動が組織文化を変えるという考え方である。さらに、導入時には小規模なパイロットから始め、効果を数値で示しながら広報・横展開することが成功のポイントとして挙げられる。

まとめ

「AIか人か」という対立ではなく、「AI×人×学習科学」を組み合わせることが人材育成の鍵である。

AIは個別学習や反復練習、即時フィードバックを担い、人は目標設定、動機づけ、習慣化を支援する。この役割分担によって、研修は単発のイベントから日常の学習へと変わり、自律的に学び続ける人材を育成できる。

生成AIの普及により、人材育成の目的は知識を教えることから、「学び続けられる人を育てること」へと大きく転換している。今後はAIを導入するだけでなく、学習科学に基づいた設計と人による伴走を組み合わせた教育システムの構築が、企業競争力を左右する重要な要素になると考えられる。

本件に関するお問い合わせ先：
IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp