

今、企業のデジタル化で最優先すべきことは何か？

～ コア業務の自動化、高度化に向けて ～

2020年10月15日、**出光興産執行役員・デジタル変革室長 三枝幸夫氏**、モデレーターとして株式会社インプレス ITLeaders 編集主幹 田口潤氏を迎え、セミナーを主催。

100年企業、売上高6兆円の事業会社 出光興産(株)におけるDX先端取組事例について、お話を深く伺いました。



出光興産(株) 三枝幸夫氏



(株)インプレス 田口潤氏



当社CTO 河野雅輝

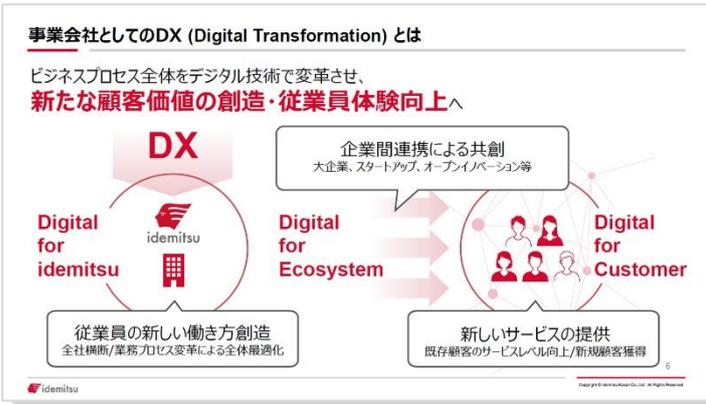
100年企業のデジタル変革

出光興産(株) CDO 三枝幸夫氏

■ Contents (三枝氏 登壇時スライドより 抜粋)

- ・ 出光興産の事業について
- ・ DX (デジタル変革) 推進の背景
- ・ **事業会社としてのDXとは** (スライド例 1)
- ・ デジタル変革室 Vision、Mission
- ・ バリューチェーンの縦と横を繋ぎシナジー効果創出
- ・ まずはPlant保全：保全業務変革 取組背景
- ・ 既存事業における新たな顧客価値創造
- ・ 顧客視点でのデジタル変革アプローチ
- ・ 「ニューノーマル時代」オープンイノベーション活動
- ・ 新しいビジネスの創造と既存事業のシナジー
- ・ **100年企業での気づきと今後の進め方** (スライド例 2)
- ・ 現場の強みを活かしてこそその企業変革
- ・ **デジタル推進室が目指すファンクション** (スライド例 3)
- ・ SIパートナー様への期待 etc.

スライド例 1



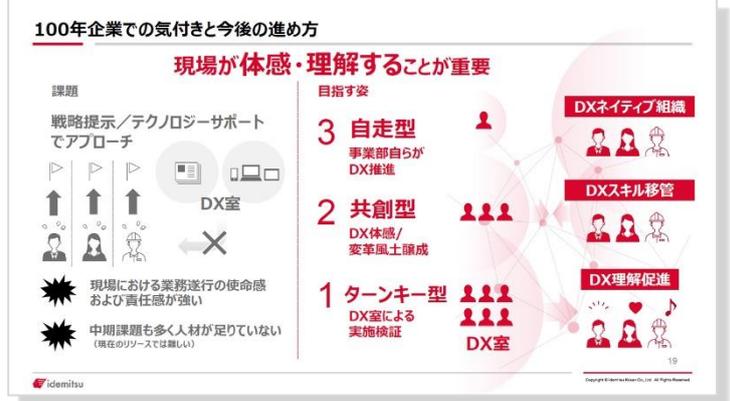
[概要]

DXの定義は、「**ビジネスプロセス全体をデジタルで変革させ、顧客価値創造や従業員体験を向上させていくもの**」。これは出光興産や他の企業でも共通と認識。

DXは、**魔法の箱ではなく 社員全員で進める事業変革**である。これを前面に出し、啓蒙活動から実施中。

DXのアプローチは、3カテゴリーで進めると定義。「従業員の業務プロセスを最適化する**社内のDX**」、「**ビジネス変革でお客様へ新サービスを提供するDX**」、「**足りないピースを企業間連携で進めていくDX**」。

スライド例 2



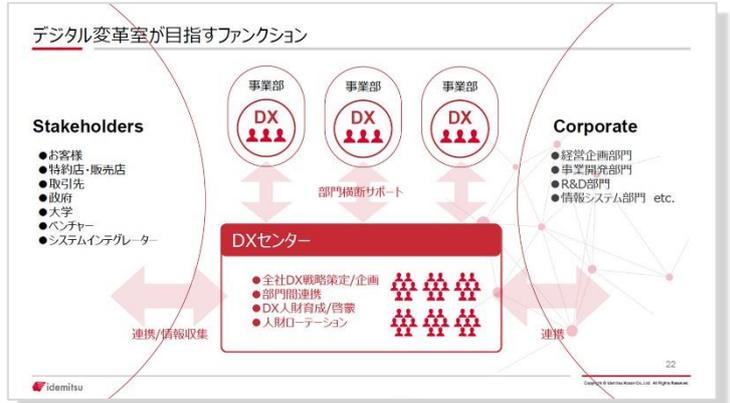
[概要]

戦略提示、技術サポートのみでのDX推進は難しい。現場は多忙、使命感や責任感が強く、課題も山積み。「**DXが良くても実行する時間がない**」が、実際の状況。

3つのステップを踏む。まずデジタル部隊が現場にDXの良さを理解していただく。現場の課題を理解し、解決策を提供し、利用してもらい、評価していただく。

ステップ2で、課題の優先順位を変えていただき、**共創型のチームを組成**。ステップ3で、**現場が自らDX推進**。

スライド例 3



[概要]

デジタル推進組織 (DXセンター) はコーポレート部門としてあるが、**スケールアップしていく際には各事業部の中にDXチームがあって自ら進めていく**。

コーポレートは**業務横断のプロジェクト進行のサポート**を担い、**技術や人材を提供**していく。

※裏面には、セミナー参加者Q&A、IHSの顧客が抱える課題と成功への近道 を記載。ぜひ、ご覧ください。

※スライドのPDF、動画視聴URLの共有が可能です。ご希望の方は、弊社担当 or 下記宛にご連絡ください。



今、企業のデジタル化で最優先すべきことは何か？ ～ コア業務の自動化、高度化に向けて ～

セミナー参加者 Q&A

モデレーター (株)インプレス 編集主幹 田口 潤氏

■ Contents (セミナー時 質問より抜粋)

- Q. 事業や技術の現場をどう巻き込むか (以下要約)

- A. 現場は、DXと言われても暇がない、が正直なところ。戦略など口だけでは全く進まない。やってみせて、一緒にやって、徐々に移していく。多少の時間はかかる。

前職 (ブリヂストン) ではワンステップ進めるごとに新たな問題に気づき、非常に時間がかかった。現在は最初から構想を描き、同時に教育プログラムなども作り、現場と一緒に運用していけるように進めている。

- Q. 具体的に進めている施策や取り組みは何か

- A. 出光興産は「海賊と呼ばれた男」の映画のモデルになった会社であり、改革の精神はとても感じるが、現場の実態は、現状の業務効率を追求していることで忙しい。

だから現場の時間と考える余裕を創ることが大事で、現場のデジタル化から着手している。そして現場が挑戦するためのツールとして、デジタルの良さを理解するための、様々な教育プログラムを用意している。この2つ。

- Q. システム間のデータ連携でどんな課題があるか

- A. データの連携は、力業で可能でもある。それより、保有しているデータに過不足があるようなケースの方が課題感は大いと思っています。

どのような情報を保有していれば共有できるのか、情報の共有を前提に、必要な情報を整理するのが大事。

- Q. 業務運用上のKPIをどのように設定するか

- A. 既存システムの利用率合いが一つのKPI。

社内システムのエンドユーザーは従業員。従業員がよく使い、稼働率が高いシステムや機能を、まず把握したい。

例えばアプリでよく使われるボタンが大きくなっていくイメージで、視覚的に分かるフロントエンドにして、パフォーマンスをマネジメントしたいと考えている。

社内用のシステムでもDevOpsをやり、使っていない機能は停止し、利用率が高い場合は表に上げ改善したい。

- Q. DXの予算をどのように計上するのか？

- A. イノベーションや新しいことにかかる予算を、例えばCVCを立ち上げてファンドとして持つ考え方があ

それに近い形でロードマップを描き、目指すところに対して年間これくらい投資していこうと、ファンド的な扱いができるといいなと考えている。

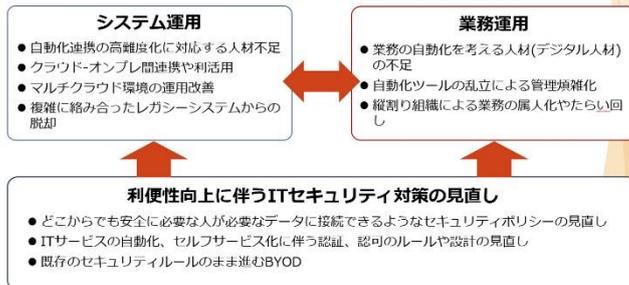
ただし、現状の財務の仕組みには当てはまらず、例えばROIの計算をどうするかなどは、これからの議論となる。現時点で解があるわけではない。

IHS 顧客が抱える課題、成功への近道

IIMヒューマン・ソリューション(株) CTO 河野 雅輝

■ お客様の抱えている課題

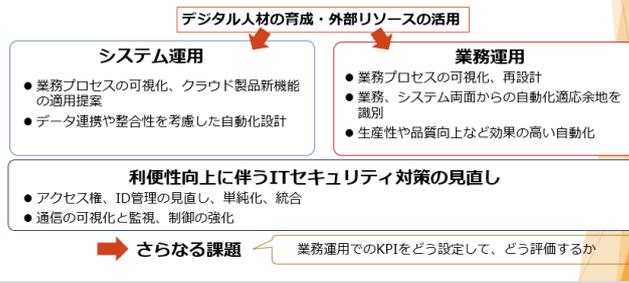
作業品質を確保しつつ、生産性と俊敏性を向上しデジタル化の波に乗り遅れないために...



- ↳ レガシーシステム運用から自社の社員が脱却できる新技術を習得する時間がない
- ↳ 新技術を活用したいが考える時間がない
- ↳ 人材不足で新技術をコンサルやベンダーに任せるが既存業務への適用でひずみが出てしまう
- ↳ 運用を内製化した後、機能拡張や改善ができない

■ 弊社が考える成功への近道

トップやマネジメントから全従業員へ目的・目標・理念の意識を浸透、ベクトルを合わせてDXの推進力が向上する体制を短期間で作る事が重要と考えます。



- ↳ トップマネジメントの理念明確化と全社員への浸透
- ↳ レガシーシステム運用、業務自動化 (デジタル化) をIHS等のベンダーやパートナーに委任
- ↳ 自社員の負荷軽減し、風土を改善し、DXを推進

特別企画セミナー まとめ

DX推進のためには中長期ビジョンに沿って現場デジタル化に着手し、現場の時間を創出することが重要です。

そして現場がDXについて考え、新技術を習得するゆとりを生み、将来の自走型に導くことが理想形です。

IHSは大手ユーザー企業様で10年以上の運用実績があり、現場の時間創出を支援し、DX推進に貢献可能です。



IIMヒューマン・ソリューション株式会社
03-6811-1260 / web@iimhs.co.jp