

「デジタル変革による新サービス創造」専門委員会  
New Service Creation Through Digital Transformation【活動報告】

## 目次

第1章 現状認識 .....	1
第1節 わが国の状況 .....	1
第2節 専門委員会設立の主旨 .....	4
第2章 なぜDXか .....	6
第1節 DXのWHY、WHAT、HOW .....	6
第2節 DXを支える技術 .....	7
第3章 処方箋～大企業への提案 .....	8
第1節 処方箋1:基盤改革～自社 Purpose(存在意義)再考を通じたフォーカスエリア明確化 .....	9
第2節 処方箋2:「Neo 出島」as a 社内スタートアップが必要に .....	13
第3節 処方箋3:「イノベーションサロン」で逢いましょう！(共創促進) .....	17
第4章 まとめ .....	19
第5章 専門委員会活動を振り返る .....	22
第1節 役員、幹事団、参加企業、事務局メンバー .....	22
第2節 講師陣 .....	24

### 第1章 現状認識

#### 第1節 わが国の状況

まず、現状認識をしてみると、日本におけるデジタル変革の実態は悲しい状況にあると言わざるを得ない。バブル崩壊以降、失われた10年が20年となり、30年といわれるような低成長が

続いている。かつて誇りであったモノづくり大国は虚構となりつつある。過去の栄光にすがりついでいるだけではないかとの声がある。Society 5.0 が謳われているが、Society 4.0(情報社会)すら日本は実現できていないのではないか。ソリューションが苦手な日本はグローバル経済の「下請け」レイヤへ落ちかけている。日本企業からなぜ GAF A が生まれなかったのか。危機感欠落・思考停止の「茹でガエル」を量産しているのではないか、というように日本社会、特に日本大企業で「DX 周回遅れ」と「あきらめムード」が漂っている。

そのような中で、2019 年末から COVID-19 パンデミックが発生し当然日本にも押し寄せて来て、日本の「デジタル後進国」が露呈することとなった。例えば、FAX で情報を送る医療現場とそれを転記し上部機関へ送る保健所等((注)転記などの人手が介するためデータに誤りが出たりタイムラグが生じた)、不具合続出の接触確認アプリ((注)スマートフォンを用いて過去の接触履歴から感染の可能性を通知するソフトウェア(COCONA)のこと、厚生労働省が提供)、定額給付金ではマイナンバーカードを使うより郵送の方が早いという現象が起こった。Teams や Zoom などの Web 会議使用が広まりそれはそれでパンデミック対策に役立ったが、画面の上座に役員を置けとの要望が上司から出されるという笑えない事実が生じ、実際に日本仕様となったと伝えられる。さらに、ハンコを押すために出社しなければならない企業や官公庁、トイレトペーパー不測のデマ騒動などの現象が散見されたことは耳新しい。



図 1-1 デジタル化遅れを露呈させたパンデミック

一方、COVID-19 は DX やイノベーションはますます必要になったということを強く示唆したといえる。(注)DX: Digital Transformation、デジタル変革。)

- ・デジタル化の出遅れが、上記の事例から見られるように行政でも民間でも露呈した。
- ・在宅勤務で「不要不急な様式美」と「真に必要な活動」が判明してきた。

あらゆる組織でそれまで当たり前と思われていた各人の仕事の性格が、実は意味がなかった、実際に価値を生んでいるなどとあぶり出された。

- ・少なくとも、業務効率化等の「守りの DX」は待ったなしであるとの認識が高まった。
- ・社会のリモート化ニーズ進展により、「攻めの DX」も必要な状況になっていることも認識された。

ひとつの「象徴」として、テレワーク(およびテレ教育)が急速に定着してきたことがあげられる。使ってみたら意外となじめた、便利だったということが多くの人の実感であった。企業活動にとどまらず、プライベートな集まりにも広く使われ現在も利用者は拡大している。その一方で人々の間のデジタル環境の差、ネットワークの環境や端末の性能や OS の差なども強く感じられるようになった。リアルの会合、フェーストゥフェースのコミュニケーションの大切さを知らされた人も少なくない。

マイクロソフト社の CEO ナデラ氏 (Satya Nadella, CEO, Microsoft Corporation) は、本年 4 月「この 2 ヶ月で、2 年分のデジタル変革が起きた」(“2 years of digital transformation in 2 months”)と述べた(2020 年 4 月 29 日)。わが国でもデジタル化は相当進んだと考えて差支えないであろう。ポジティブ思考で、「その気になれば、日本も変革できるかも?」と感じさせた 2020 年であった。



図 1-2 FAST COMPANY FESTIVAL での NADELLA 氏 (2019 年 11 月於 NY 市)

## 第2節 専門委員会設立の主旨

本委員会は2018年10月にJATESに設置されたものであるが、当時の設立主旨は以下となっていた。

### 「デジタル変革による新サービス創造専門委員会」設立趣意書

技術の進歩、成熟にともなって多くの産業で、機能の提供からサービスの提供へ、さらには体験や感動の提供へシフトしていく現象が見られるが、近年のデジタル変革は既存の業態を大きく変えまた新たなサービス産業を次々と生み出している。これからも、AI/IoT/ビッグデータやクラウド技術等の進歩によるデジタル変革は、革新的サービスを生み産業界の構造を劇的に変えていくものと思われる。

デジタル変革は、ビジネスにおいては次のような現象をもたらしている。

- (1) ビジネスプロセスの変革：製造や物流自動化、レスポンススピード化、一品一葉受注等
- (2) 競争領域の変革：価格競争からライフサイクルコスト競争へ、購買時のQCDからトータルQCDへ等
- (3) 新サービスの登場：ライドヘイリング、スペースシェアリング、フリーマーケット、電子マネー等
- (4) ビジネスモデルの転換：スマートコンストラクション、FinTech、電力IPP、リモートメンテナンス等

このような技術の変革は業態にも変化をもたらし、多くのスタートアップの登場や既成企業の事業開発方式の見直しが行われている。米国西海岸から誕生したGAFA(Google, Amazon, Facebook, Apple)は企業時価総額ランキングで世界上位を占め、インターネットだけでなくリアルな暮らしも変革するプラットフォームを提供している。そして、近年はシリコンバレーからUberやAirbnb等、デジタル技術を駆使してこれまでの産業構造を変革する数多くのユニコーン企業が誕生し、世界へ向けて新サービスが提供されている。

このようなデジタル変革の波に対応して既存産業組織を見直し、世界動向へのキャッチアップと日本発の新たなサービスの開発が必要である。そのため業種の枠を越えて、技術動向、伝統産業の変化、新産業の勃興／規制との関係を議論しつつ、新しいサービスの創造へ向けた調査研究活動が必要である。このたび、デジタル変革時代における新規事業・サービスの創出についての課題を検討する専門委員会を新設したので、関心のある企業の皆

様にご参加頂きたい。

専門委員会  
のスコープ

イノベーティブな新サービスを社会実装する「攻めのDX」

業務効率化等に資する「守りのDX」（これはこれで重要）は対象外とする

### 活動目的

クラウド技術や IoT の進展等デジタル変革による技術変化は著しい。一方、生産性革命、長寿社会の出現、デジタルネイティブ世代の台頭等社会の変化も大きく、ともなってニーズ変革が生じ新たなサービスが起こりつつある。伝統型産業も変化しまた変化せざるをえない。このようなサービスイノベーションについて、技術動向と社会変化の両面から調査研究を行い、メンバー各社の事業に資する。

- ①新技術の動向：ニーズ対応のクラウド技術、IoT 技術動向、FinTech、AI、モバイル（大容量化、端末高機能化、端末の海外メーカー支配とセキュリティ問題を含め）
- ②ニーズ／社会変化の方向：流通・物流・観光へのニーズ、グローバル化、少子高齢化
- ③ビジネスモデル：対価を得る方法、サービスを裏付けるインフラ
- ④伝統型産業と新興型産業について
- ⑤規制の動向や影響

なお、討議・検討内容や成果より提言すべき事項について、政策委員会と連携し JATES 提言として取りまとめる。

**V** VOLATILITY（変動性）  
**U** UNCERTAINTY（不確実性）  
**C** COMPLEXITY（複雑性）  
**A** AMBIGUITY（曖昧性）

COVID-19、国際情勢変化（米中対立他）、気候変動等、この2年でVUCAはさらに進展  
Afterコロナは新しい価値観の時代へ、「復旧」だけを目指す企業は退廃するのみ

社会課題に敏感で、デジタル技術を使いこなす「ミレニアル世代」が活躍する時代へ  
「デジタル変革による新サービス創造」でイノベーションをドライブするチャンス！

図 1-3 VUCA をチャンスに

## 第2章 なぜDXか

### 第1節 DXのWhy、What、How

DXに取り組む「Why」こそが重要である。Whyを曖昧にしたまま進めるDXは「手段先行」になるリスクが非常に大きい。以下、DXを進める上でのWhy、What、Howを見てみよう。

Whyの第1は、① イノベーションによる世界中の生活課題・社会課題の解決 (World's Life & Social Issue Solutions Through Innovations)。

わが国はもちろん、世界において数々の生活課題・社会課題を抱えている。例えば、わが国で今回医療健康分野では事態のリアルタイムでの把握が不十分であり、システムのデジタル変革が急がれる課題であることが判明したわけである。

Whyの第2:② 新規事業による企業&産業の変革 (Corporate & Industry Transformations Through New Businesses)

企業&産業は常に競争にさらされている。競争に負けることは雇用が失われ、マクロの経済指標を悪化させることにつながる。わが国の失われた30年の過程で、一人当たりGDPは停滞しており、個人所得で低位層(例えば年収で1百万円以下、2百万円の以下の層)が増加しているが、このことは個々の産業部門でわが国企業が撤退したり、海外勢の傘下に入ったりしていることと無関係であり得ない。

日本経済も  
企業も元気に

Whatは「③ 新サービス創造 (New Service Creation)」である。

「サービス」はいわゆる奉仕のことではない。技術が進歩していくことによって人々へ提供されるもの、人々が求めるものが「技術」ではなく「サービス」に変わっていくことが常である。冷蔵庫にはかつては冷える冷やす技術が求められた。しかし、今では人々は食品を美味しく保存してくれる機能を求めている。場合によっては冷やさなくても良いのかもしれない。行政においても以前は本人を証明する「ペーパー」が求められた。今日ではペーパーであろうと他のハードウェアであろうとシステムであろうと、便利に正確に本人であることの証明手段が求められるようになった。あらゆるところで「新サービス」が求められているのである。

「モノ」から「コト」へ

How が「④ デジタル変革 (DX: Digital Transformation)」にほかならない。

デジタル化によって情報やデータの伝達や処理が大きく変わる。一瞬でコピーができるということは、転記が不要になるということであり、永久に正確な情報が場所を越えて残されるということでもある。よく国会で文書が残っている、残っていないと議論になるが、これもアナログ時代を引きずっている議論であって、デジタル化されていけば消去しなければ文書は残っていることが当然である。仮に誰かが消去したりすれば、これも誰が何時どこで消去したかが永久記録として残ることになる。

かくして、デジタル化に伴って人間が行う作業や仕事の性格が変わってくる。組織も変わらなければならない。文化や教育にまで変革は及んでいく。

**Digital技術の活用以上に、Transformationが重要！**

### **デジタル変革 (DX) と新規事業創出・イノベーションは表裏一体**

DXはイノベーションの「手段」に過ぎない（デジタルを活用しても、生活課題・社会課題を解決していないようでは意味がない）が、デジタルが人々の暮らしに深く浸透している今、DXを駆使せずにイノベーションを起こすことは難しい。

**図 2-1 トランスフォーメーションが重要**

## 第2節 DXを支える技術

DX に使えるデジタル技術は百花繚乱である(図 2-2 参照)。ここでは、省略し、必要に応じて参照頂きたい。

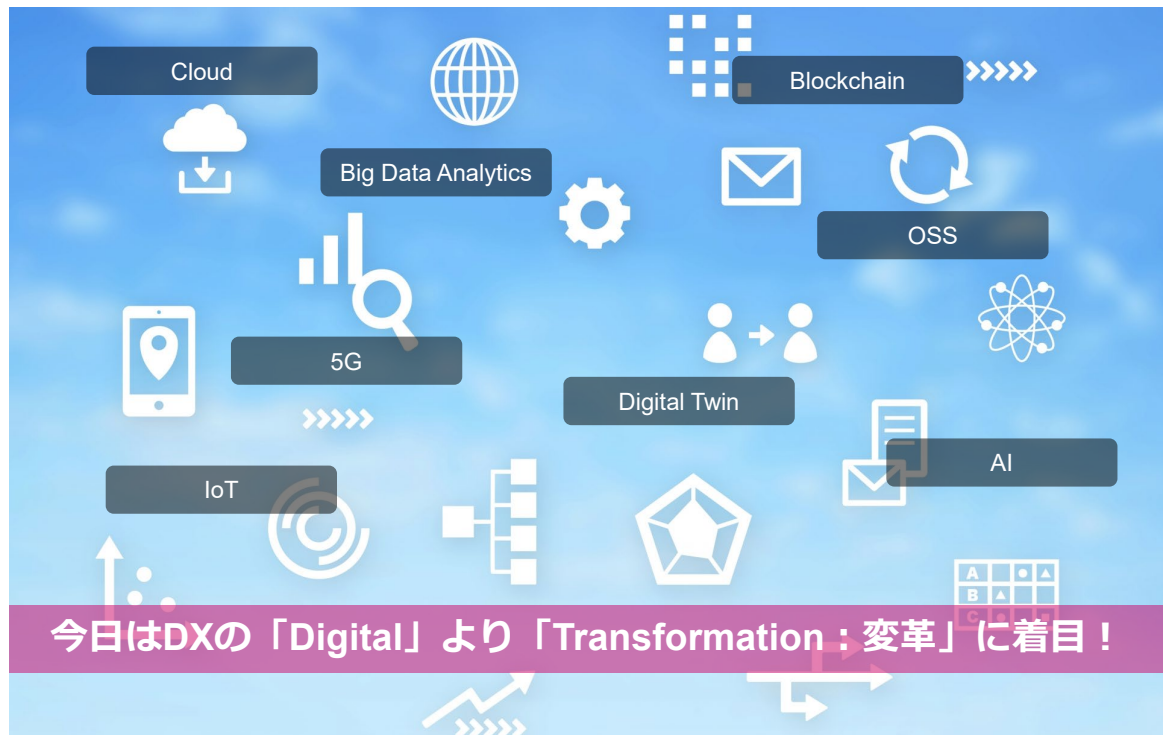


図 2-2 DXを支える技術の例

### 第3章 処方箋～大企業への提案

本専門委員会は、日本大企業が「デジタル変革による新サービス創造」を常態化させ 21 世紀の「DX&イノベーション企業」として復権するための処方箋として以下の 3 を提案する。

処方箋 1: 基盤改革～自社 Purpose (存在意義) 再考を通じたフォーカスエリア明確化

DXを進めるにあたっては、「Why」なぜ DX を進めるのか、が重要である。

創業時の精神にも立ち返り、自社はなぜ存在するのか、どんな生活・社会課題の解決に貢献できるのかを熟考。アセット(人材・技術・販路)棚卸、事業ドメイン明確化や「顧客をもっと知りたい」想いにつながるはずである。

処方箋 2: 体制改革～「NEO 出島」as a 社内スタートアップ

スタートアップが少ない日本では基礎体力がある大企業こそがイノベーションを推進すべきである。既存事業の「オペレーション」に最適化された大企業で「デジタル変革による新サービス創造」を推進するための「社内スタートアップ」を構想する。

処方箋 3: 共創促進～「イノベーションサロン」で逢いましょう！

イノベーション(新結合)は「出逢い」から。大企業・スタートアップ・大学・メンター等が世界中から集まり、アセット(人材・技術・空間)をシェアリングできるリアル&サイバーの空間を設け、新結合の「火花が散る」回数を増やす。

## 第1節 処方箋 1: 基盤改革～自社 Purpose(存在意義)再考を通じたフォーカスエリア明確化

生活課題・社会課題と熱意を起点に創業したスタートアップのミッションは明快である(図 3-1 を参考に)。

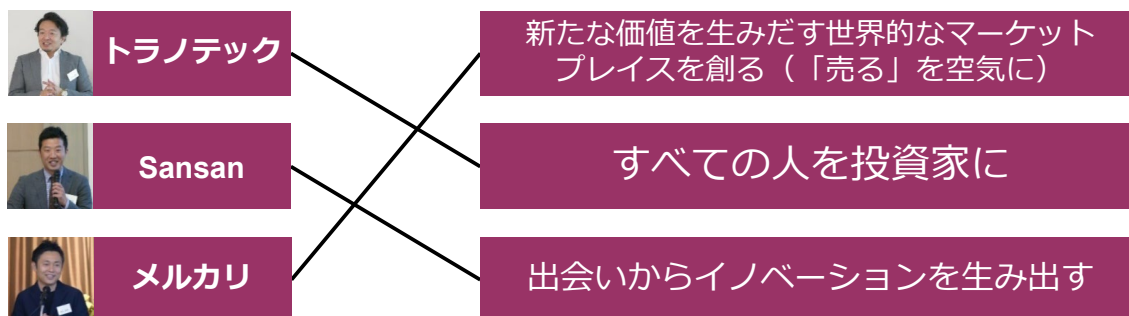


図 3-1 明快なスタートアップ企業のミッション

一方、既成の大企業となるとミッションが抽象的、社員の行動基盤とは直接なりにくいものが多い(参考に図 3-2)。

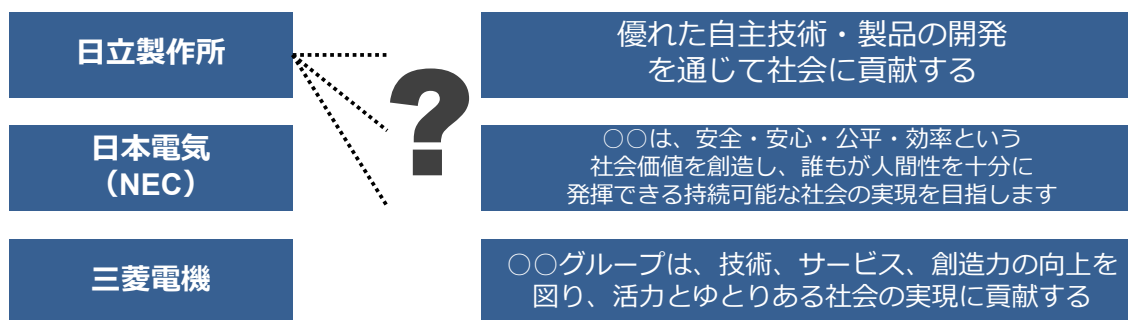


図 3-2 大企業のミッション例

DX 推進にあたり、Purpose の曖昧さは「ボトルネック」になる。コングロマリット化した大企業では、企業理念はどうしても抽象化されてしまう。

しかし、同じコングロマリット化企業であっても、社内ベンチャーであれば明確なミッションが定義されている。



**同じ電機メーカーでも、社内スタートアップに着目すれば明確なPURPOSEが！**

図 3-3 大企業の社内スタートアップ事例(専門委員会での講演から(1))

次のようなステップをとってみてはどうだろうか。

Step 1

- ・創業理念を現代の状況と言葉に置き換えてみる。
- ・自社アセット(人材、技術、販路等)の棚卸を試みる。

Step 2

- ・自社が生活課題、社会課題で解決したい「フォーカスエリア」を決定する。
- ・その中で、自社が提供できる価値(Value Proposition)を明確化。  
⇒製造業であっても、「ドリル」を「穴」というように「モノ」から「コト」へ言い換えてみる。

Step 3

- ・自社の Purpose(存在意義)やミッションを明文化、社内共有、発信する。  
⇒会社全体のミッション変更が困難なら、DX、新規事業部門だけから始めてみる。  
⇒決定した Purpose を「どう DX で加速したいか」も決定する。

Google 社、Amazon 社のミッションを以下に再掲する。

Purpose が決まれば自然と顧客をもっと知りたくなる！

講師の電通デジタル 八木氏は「DX は『顧客の基盤化』+『マーケット変換点の自作(新価値提供)』」だと述べられた。ANA の三浦氏は、「『旅客系』『運行系』『顧客系』システムを統合したお客様情報基盤を構築」する、と述べられた。

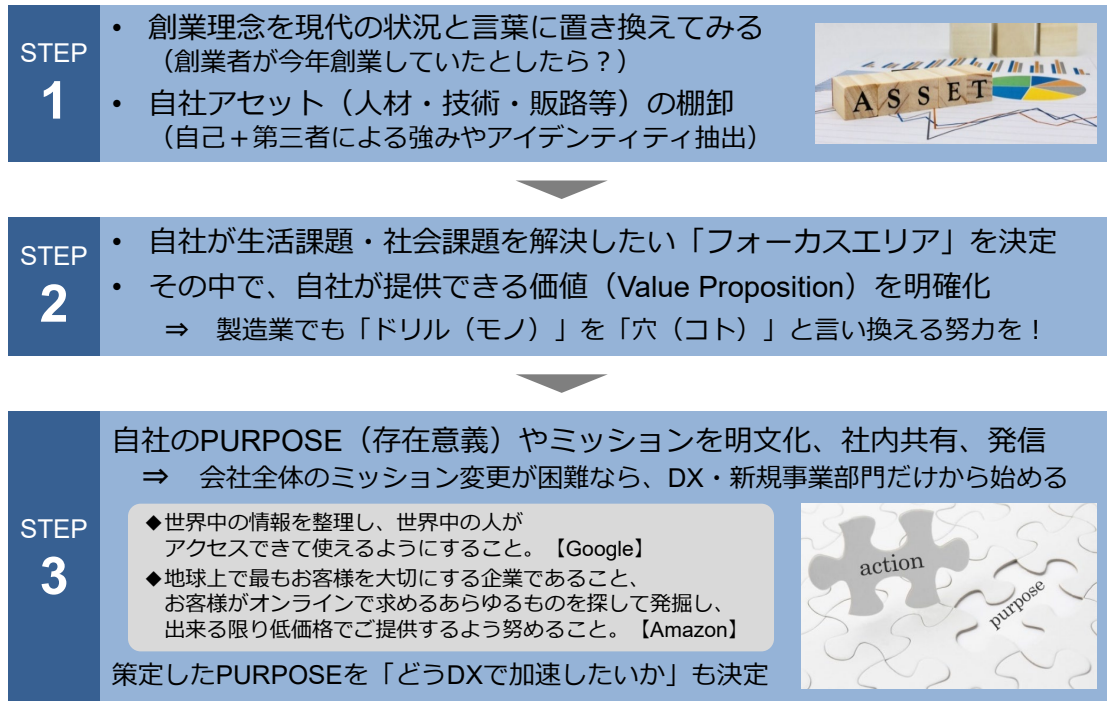


図 3-4 企業ミッション再構築のステップ

- ◆世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにすること。【Google】
- ◆地球上で最もお客様を大切にすること、お客様がオンラインで求めるあらゆるものを探して発掘し、出来る限り低価格でご提供するように努めること。【Amazon】

図 3-5 GOOGLE と AMAZON のミッション



図 3-6 顧客第一主義が形式化していないか

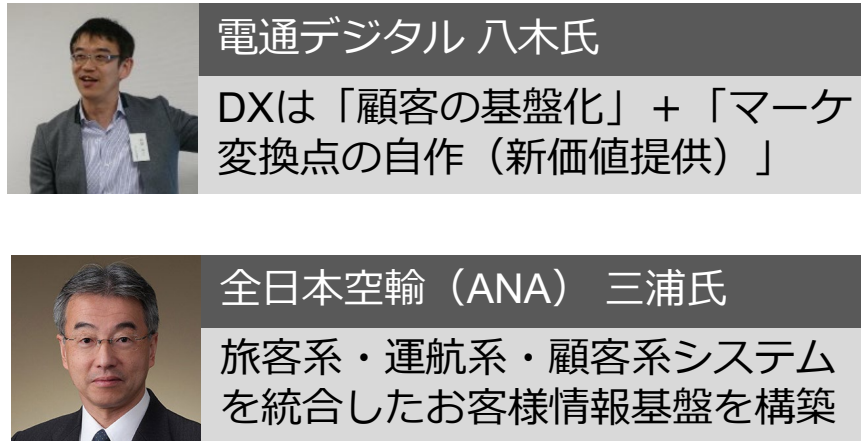


図 3-7 専門委員会での講演から(2)

さらに次のステップとして 4、5 へと進めていく。

#### Step 4

上記の STEP 1～3 検討で「顧客をもっと知りたい」気持ちが高まる（顧客の課題・ニーズ等）。そこで、自社のエンドユーザーへ向き合うこととなる。

⇒ B to B/B to G ビジネスでも「最終顧客の C:個人」から逃げずに真摯に向き合った企業が勝つ！

デジタル顧客接点構築を行うことによって、一次顧客＋最終顧客と継続的に交流することができる。これにより、企業活動も見える化していく。

#### Step 5

自社（自部門）ケイパビリティだけではフルターンキーのソリューションを顧客に提供できないと確信するに至る（Make/Buy/Collaborate 戦略が必要）。

【例】自動車メーカーの既存アセットだけで MaaS (Mobility as a Service) サービスは提供できない。

そこで、次の処方箋 2 や 3 が必要となってくる。

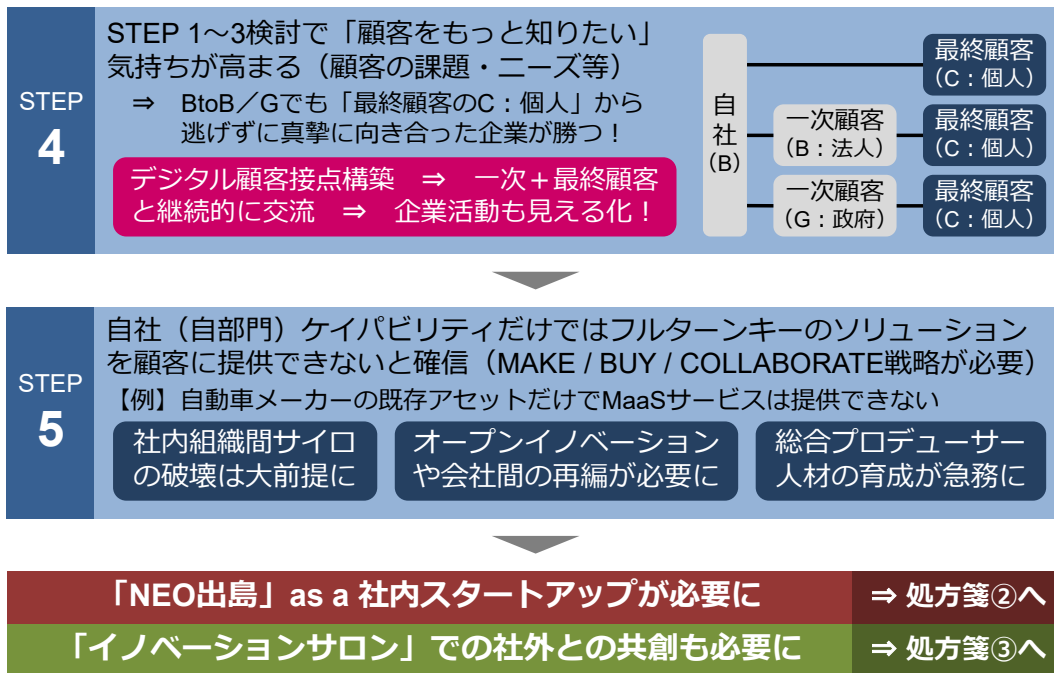


図 3-8 企業ミッションの再構築～最終顧客と向き合う

## 第 2 節 処方箋 2:「Neo 出島」 as a 社内スタートアップが必要に

スタートアップが少ない日本では基礎体力がある大企業こそがイノベーションを推進すべきである。既存事業の「オペレーション」に最適化された大企業で、「デジタル変革による新サービス創造」を推進するための「社内スタートアップ」を構想。

しかし、それぞれの社での「出島」は、ホントの「あるべき出島」になっているであろうか？ 実は、その社の古い体質を引き摺ってはいないだろうか。

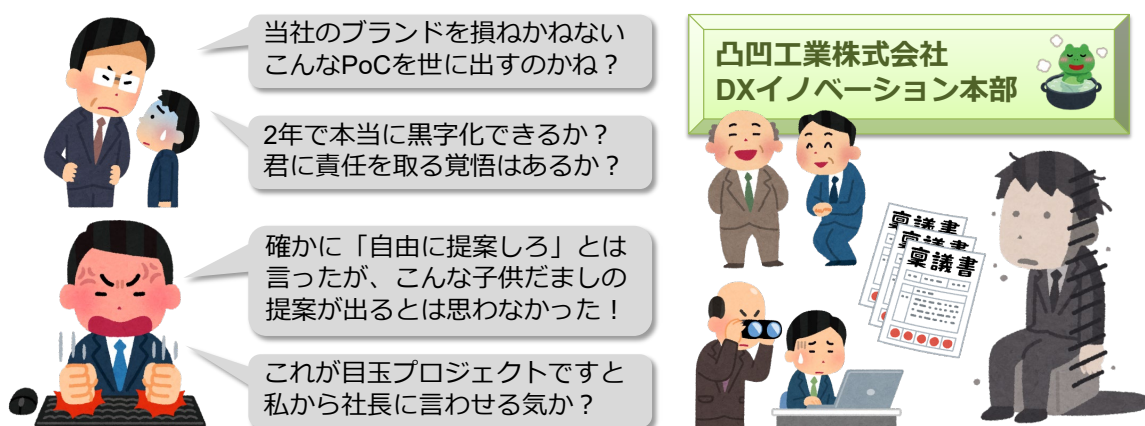


図 3-9 古い体質を引きずった社内スタートアップ

せっかく「出島」があるなら「NEO 出島」に改造することを提案したい。



項目	形ばかりの「なんちゃって出島」	あるべき「NEO出島」
組織長	既存事業出身のエース幹部	社内外根回しに長けた <b>敏腕プロデューサー</b>
メンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エリート社内優等生（幹部候補）</li> <li>・スーツが似合う40代以上プロパー男性</li> <li>・忖度が得意、「やりたいこと」はない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>ヨソモノ・ワカモノ・バカモノ</b></li> <li>・<b>Business / Technology / Creativity</b>人材</li> <li>・<b>ダイバーシティ</b>・女性・真の高学歴</li> </ul>
リファレンス	社内既存事業（打率重視・成功要求）	<b>スタートアップ</b> （打席数重視・ <b>失敗推奨</b> ）
運営スタイル	組織長の成功体験に基づく「オレ流管理」	世のベストプラクティス+自社向け最適化
メンタリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場は客観性を強く求められる</li> <li>・組織長は主観で判断してしまう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>現場は主観と熱意</b>を起点に提案できる</li> <li>・<b>組織長は客観判断</b>（PJ中断等も含め）</li> </ul>
PJ要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・壮大な100億円事業の緻密な計画を要求</li> <li>・投資規模が小さくても過剰に審議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小さく始めて大きく育てる<b>多産多死</b></li> <li>・不確実性があるからこそ試行を重視</li> </ul>
PJテーマ選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幹部の「ピンポイントお題」を強要</li> <li>・ボトムアップの提案は路頭に迷う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップダウンでフォーカスエリア設定</li> <li>・ボトムアップ提案と建設的に整合</li> </ul>
PJ提案先	単一系統（個人がボトルネック化）	複数系統
PJ説得対象	組織長や役員会	マーケットとユーザ
重視ポイント	企画内容（既存事業との棲み分け重視）	生活・社会課題の着眼点、 <b>やり切る熱意</b>
成果指標	目先のP/L（売上高・損益）	挑戦、失敗知見化、成功は「もうけもん」

図 3-10 新しい社内スタートアップ～NEO 出島

単発になりがちな DX やイノベーションを「仕組化」する。それは、顧客目線で、社外パートナーとの共創マインドを持ち、ある程度の投融資権限を持つべきであろう。そして、自分たちだけで固まることなくメンター、アドバイザーにオープンであるようにする。経営層もそのような現場に応援を送り、客観的、冷静な判断を行うようにする。

今回の委員会講師の言を引用し、「NEO 出島」の「6D」（マインドセット&ツールセット）を提案する（図 3-12）。

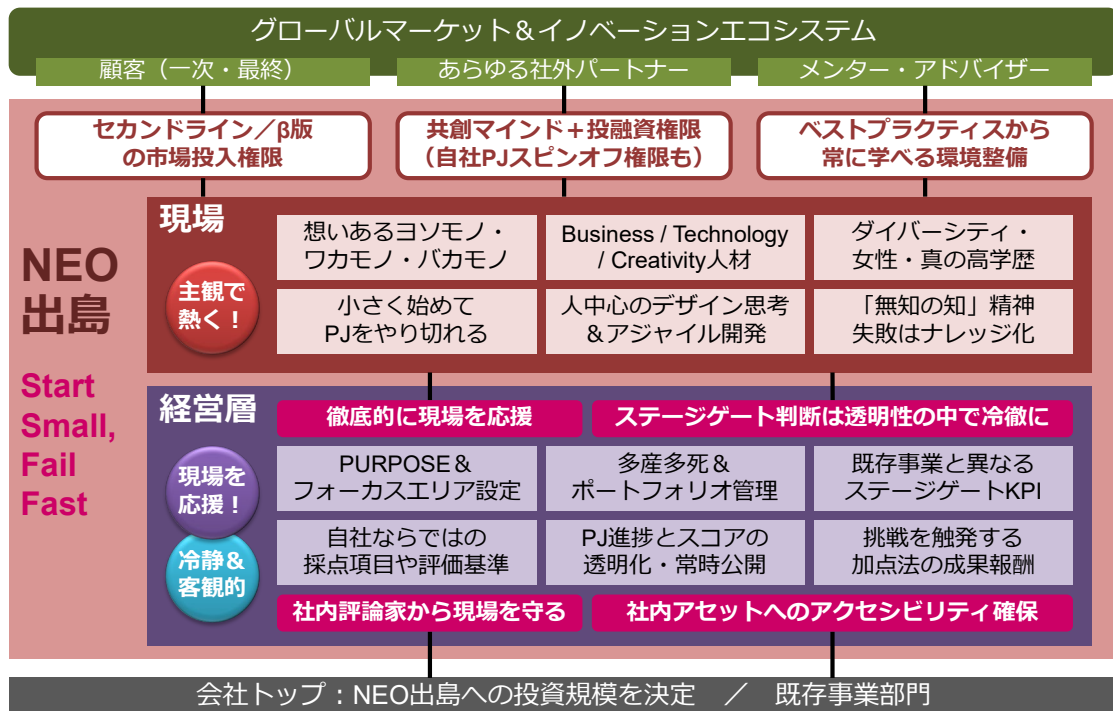


図 3-11 グローバルマーケット&イノベーションエコシステム

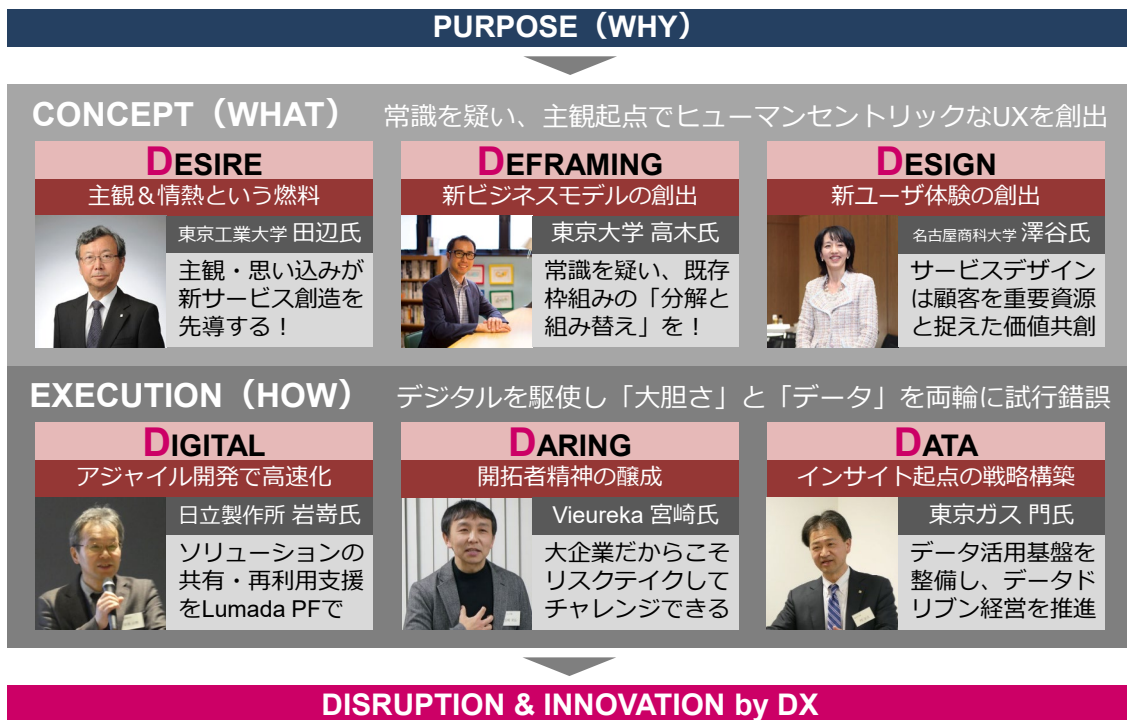


図 3-12 NEO 出島の 6D(専門委員会講演から(3))

「NEO 出島」に求められる人材育成・マネジメントについて、やはり講師の方々からの言葉を以下引用してアドバイスとする。共通して、「個人の想いや熱意」と「技術」を組み合わせる「価

値」や「ビジネス」に変換できるクリエイティブな総合プロデューサー人材の獲得・育成が急務と  
している。



図 3-13 専門委員会での講演から(4)

「NEO 出島」起点で人事変革 (HR Transformation) につながるアイデア例を以下に示す。

- ・来年度からジョブ型採用！（新卒＋中途）
- ・上記の一定割合を「NEO 出島」社内スタートアップとして採用 (B (Business)/ T (Technology)/ C (Creativity) 枠設置)
  - ・自社に「尖った人材」の判別能力がなければ、外部面接官も導入
  - ・志あるプロパー vs 新卒 vs 中途でラディカルに「新規事業ピッチ」を開催
  - ・社内スタートアップは、例えば 1 億円×3 年間で「好きなように」PJ 推進
  - ・退職者との良好な関係を築くアルムナイ(Alumni)制度や出戻り制度も本格導入

それでも、通常の企業人事部は「いわゆる優等生」ばかりを集め続けようとする。考え方を転換し、1,000 人を採用し、全員に同じマインドセットで仕事してもらうことは、1,000 万円を全て超低金利の定期預金に預けることと同じかもしれない。50 万円分は、ビットコインを買ってみる両利きの経営が必要ではないか？



図 3-14 入社式風景

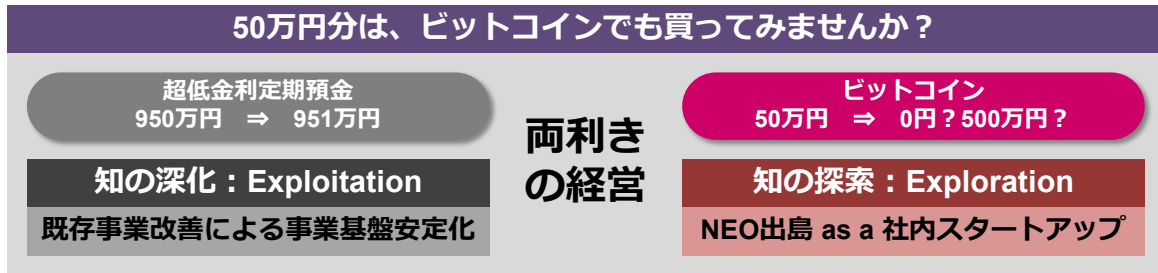


図 3-15 両利きの経営

### 第3節 処方箋 3:「イノベーションサロン」で逢いましょう！（共創促進）

イノベーション（新結合）は「出逢い」から始まる。大企業・スタートアップ・大学・メンター等が世界中から集まり、アセット（人材・技術・空間）をシェアリングできるリアル&サイバーの空間を設け、新結合の「火花が散る」回数を増やす。これが共創を促進する。

「コンプライアンス」や「働き方改革」はもちろん疎かにできないが、昔のように、社内・社外の人と気軽に情報交換できているだろうか？



図 3-16 イノベーションサロンで会いましょう

1つの組織単独で価値ある「新サービス」を提供するのが難しい時代、社外と共創する「試合数」を増やせるオープンイノベーションの仕組みが必要である。みずほ銀行牛窪氏は、既存ビジネスモデルは陳腐化し、業際化が加速すると述べた。三菱ケミカル HD の岩野氏は、才能のエコシステムを意識すると述べられた。

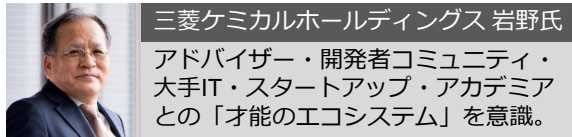
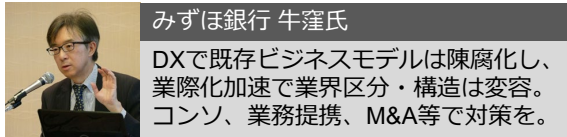


図 3-17 専門委員会での講演から(5)

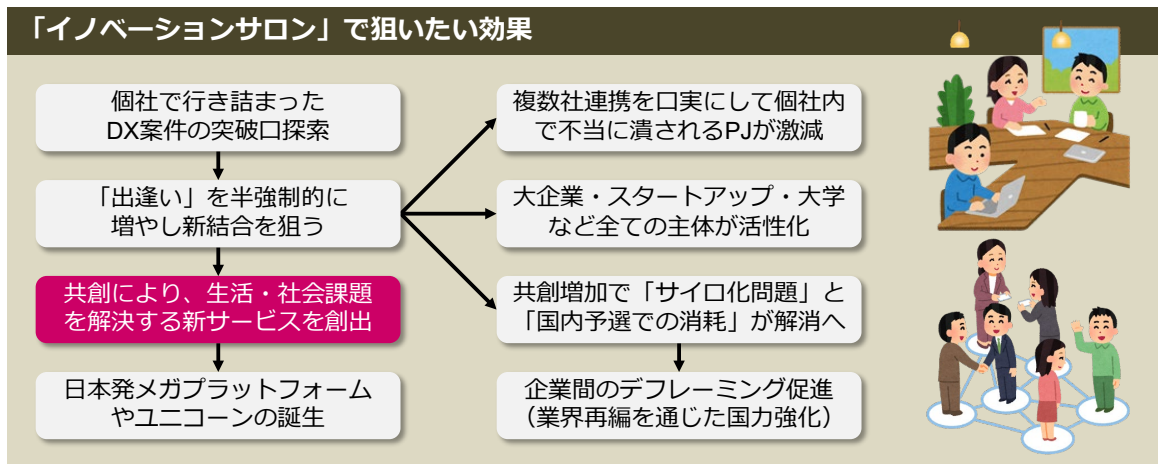


図 3-18 イノベーションサロンで狙いたい効果

あらゆる所属・職種の人々がもっと自由に交流・共創できる「新結合」誘発空間が望まれる望まれる。大企業・スタートアップ・大学・官公庁とつながる JATES にも果たせる役割があると思われる。

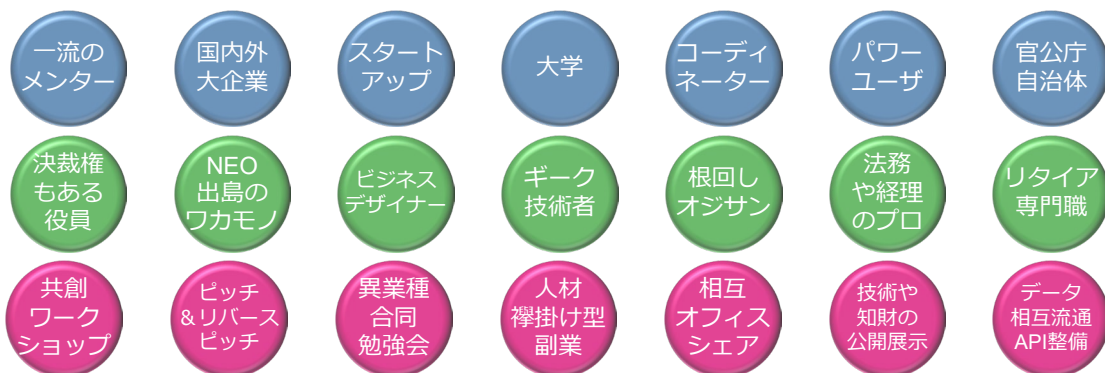


図 3-19 サロンに集まる多種多様な人々

企業間において「デジタル変革による新サービス創造」を通じたイノベーションを成功させるためには、「トップ同士」と「実務キーパーソン同士」の両階層で意気投合する必要がある。これが「イノベーションサロン」で実現されることを期待したい。



図 3-20 サロンを通じてプロジェクトが進展

#### 第4章 まとめ

処方箋①②③を通じて目指す「企業&産業変革」の全体像 (Digital Transformation for Corporate & Industry Transformation) を考察してみよう。

DXと「モノからコトへ」は「組織」と「働き方」の変化をもたらす。商売の本質は、昔も今も、「三方よし(売り手よし・買い手よし・世間よし)」だが、手段が昭和と異なり令和では「DX」であり、これを使いこなせない企業は時代を生き抜けない。

昭和が悪いのではなく、「昭和型」を平成でも延命させたこと(≒失われた30年)が問題なのではないだろうか。

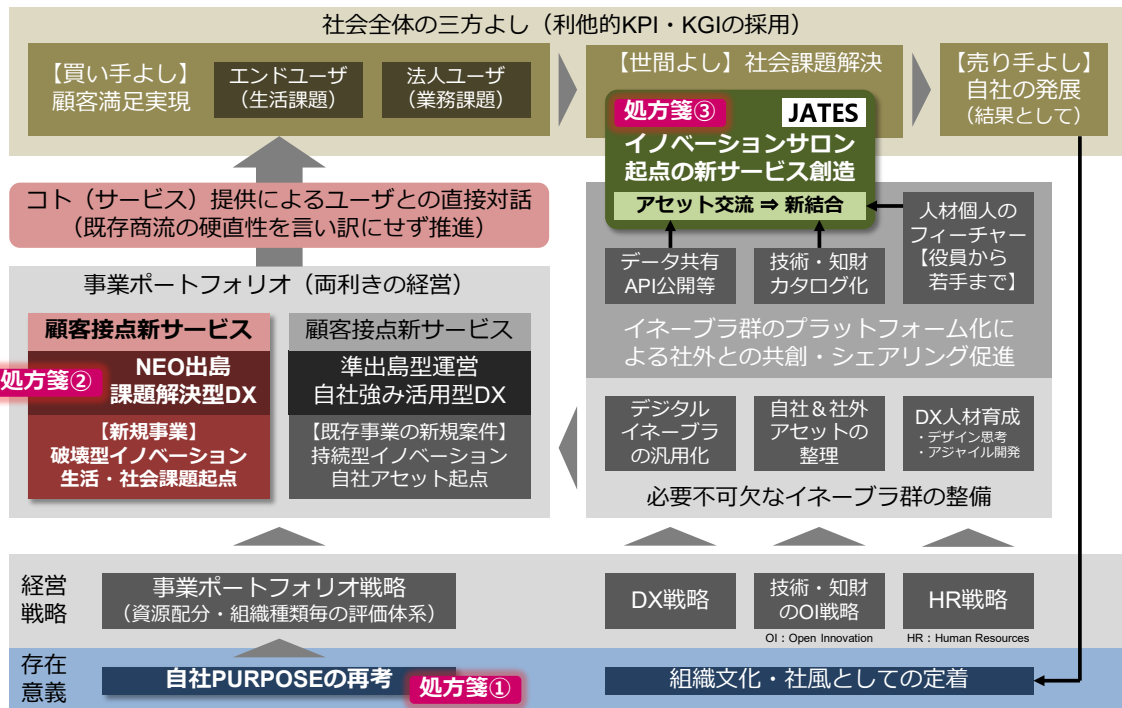


図 4-1 社会全体の三方よし

表 4-1 昭和型モデルと令和型モデル

項目	平成も延命された「昭和型・非DX」企業	今後あるべき「令和型・DX」企業
モデル	製造業モデル (モノ)	サービスイノベーションモデル (コト)
売り方	プロダクトアウト (良いモノ開発) + 売り切り (刹那的な恋愛型)	マーケットイン (顧客の問題解決) + 長いお付き合い (持続的な結婚型)
競争の源泉	技術力、製品力、スペック	ソリューション、体験 (UX) 提案力
他社との関係	競争、サプライチェーン	共創、エコシステム
雇用	メンバーシップ型 (組織に個人が忠信)	ジョブ型 (個人の力を組織が活かす)
人事制度	横並び主義、減点型 (失敗回避の助長)	多様性の承認、加点型 (挑戦の誘発)
マネジメント	ピラミッド型、情報統制、性悪説	フラット型、情報開示、性善説
PJ推進	計画重視、完璧主義、スキル重視 PDCA&ウォーターフォール型	行動重視、試行・失敗推奨、センス重視 OODA&アジャイル型
担う世代と価値観	バブル世代まで Rice-Work (ライスワーク) でもOK	「引き裂かれる」ロスジェネ世代 ミレニアル世代以降 Life-Work (ライフワーク) を追求
仕事の目的	利己的、出世重視	利他的、自己実現 & 社会貢献重視
必要な能力	課題「解決」能力、客観分析力	左記 + 課題「設定」能力、主観提案力

おわりに、社会全体の変革に向けて次のメッセージを提示したい。

この大きな時代の転換点に際し、

- 「自分事」でもある生活課題・社会課題を解決する
- 新サービスをデジタル変革 (DX) を通じて創造し、

- みんながもっと輝ける、豊かな暮らし・社会・世界を
- 日本発で一緒にデザインしていきましょう！

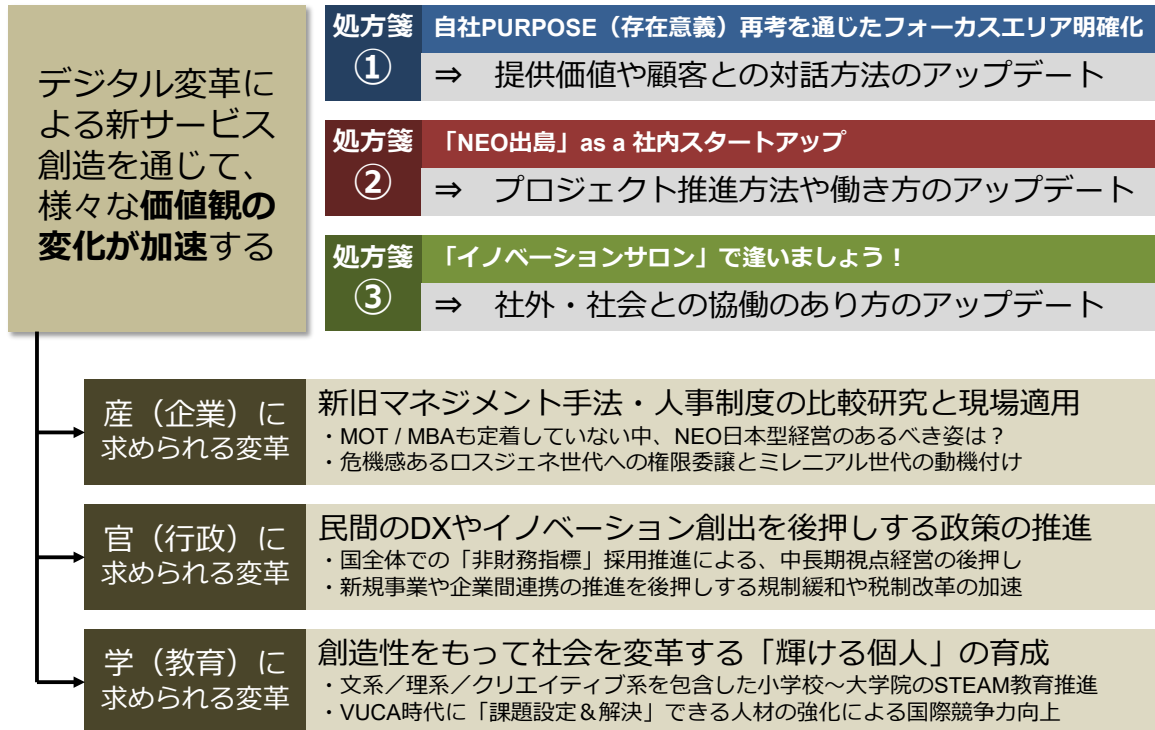


図 4-2 3つの処方箋と産・官・学に求められる変革

## 第5章 専門委員会活動を振り返る

### 第1節 役員、幹事団、参加企業、事務局メンバー

委員長：	杉浦 博明	三菱電機(株) 開発本部 役員技監
幹事：	遠藤 宏	(株)NTT データ経営研究所 監査役
	中尾 敏康	日本電気(株) マーケティング戦略本部 本部長
	沖田 京子	(株)日立製作所 研究開発グループビジョンデザインプロジェクト 担当部長
	中村 大輔	三菱電機(株) デザイン研究所ソリューションデザイン部 ビジネスデザイングループ 専任
	太田 健一郎	(一社)科学技術と経済の会 常務理事
アドバイザー：		
	田辺 孝二	東京工業大学 名誉教授・特任教授
	澤谷 由里子	名古屋商科大学ビジネススクールマネジメント研究科教授 博士(学術)
	高木 聡一郎	東京大学大学院 情報学環 准教授



図 5-1 専門委員会委員長と幹事団

表 5-1 参加企業と事務局、サポートメンバー

■ 参加企業（50音順） ※青文字は幹事・委員を選出頂いた企業様		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)アイ・アイ・エム</li> <li>・(株)IHI</li> <li>・アルプスアルパイン(株)</li> <li>・(株)エア・リキード・ラボラトリーズ</li> <li>・<b>エーザイ(株)</b></li> <li>・NECネットエスアイ(株)</li> <li>・(株)エヌエフ回路設計ブロック</li> <li>・NTTアーバンソリューションズ(株)</li> <li>・NTTコミュニケーションズ(株)</li> <li>・NTTコムエンジニアリング(株)</li> <li>・(株)NTTデータ</li> <li>・(株)NTTドコモ</li> <li>・(株)NTTファシリティーズ</li> <li>・MASC</li> <li>・王子ホールディングス(株)</li> <li>・(株)大林組</li> <li>・沖電気工業(株)</li> <li>・鹿島建設(株)</li> <li>・川崎重工業(株)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)関電工</li> <li>・(株)協和エクシオ</li> <li>・クラリベイト・アナリティクス・ジャパン(株)</li> <li>・(株)ぐるなび</li> <li>・KDDI(株)</li> <li>・<b>コニカミノルタ(株)</b></li> <li>・サクサホールディングス(株)</li> <li>・清水建設(株)</li> <li>・(株)情報通信総合研究所</li> <li>・シオルダン(株)</li> <li>・住友電気工業(株)</li> <li>・スリーエムジャパン(株)</li> <li>・セイコーソリューションズ(株)</li> <li>・ソニー(株)</li> <li>・大成建設(株)</li> <li>・(株)竹中工務店</li> <li>・東京ガス(株)</li> <li>・(株)東芝</li> <li>・(株)ドコモCS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トヨタ自動車(株)</li> <li>・<b>日本航空電子工業(株)</b></li> <li>・日本コムシス(株)</li> <li>・日本信号(株)</li> <li>・<b>日本電気(株)</b></li> <li>・日本電信電話(株)</li> <li>・<b>パナソニック(株)</b></li> <li>・東日本電信電話(株)</li> <li>・(株)日立製作所</li> <li>・ビルコム(株)</li> <li>・(株)富士通研究所</li> <li>・(株)富士通エフサス</li> <li>・古河電気工業(株)</li> <li>・三井住友海上火災保険(株)</li> <li>・三菱電機(株)</li> <li>・(株)ミライト</li> <li>・(株)明電舎</li> <li>・横河電機(株)</li> <li>・(株)リコー</li> </ul>
■ 事務局		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大内 治子 様 （事務局長）</li> <li>・西森 裕二 様</li> <li>・鈴木 清丈 様</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鈴木 寿幸 様</li> <li>・八木 登志雄 様</li> <li>・森田 信也 様</li> <li>・竹内 好昭 様</li> </ul>	
■ 活動報告資料作成サポートメンバー（委員）		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・門 正之 様（東京ガス）</li> <li>・佐藤 裕一 様（富士通研究所）</li> <li>・増田 幸一郎 様（日本電気）</li> <li>・鷲田 梓 様（日本電気）</li> <li>・山口 貴弘 様（三菱電機）</li> </ul>		

## 第2節 講師陣

本専門委員会ではさまざまな分野からその道の専門家で多様性に富んだ講師をお招きし、講演と深い討議を行った。また、単に国内にとどまらず、ICANN(Internet Corporation for Assigned Names and Numbers)メンバーとの討議(2019年3月)、米国 FAST Company Innovation Festival へ参加(於;ニューヨーク市、2019年11月)、米国ニューヨーク JETRO 事務所およびイスラエル VC との討議、イスラエルスタートアップ企業とのビデオ会議(2020年7月)など海外との交流も心掛けた。

以下にその講師陣を紹介する。



図 5-2 専門委員会における講師の方々

### 講演の概要

- ① DX 概論

回	分類	ご所属 / 講師	演題 / 専門委員会として印象に残った「気付き」の一言
1	DX 概論	<b>みずほ銀行</b> 牛窪 恭彦 氏 執行役員 産業調査部長	デジタルイノベーションの衝撃 <b>日本の強み = 課題先進国×強いモノ作り×リアルデータ蓄積・活用</b>
2	DX 概論	<b>電通デジタル</b> 八木 克全 氏 執行役員 デジタルトランス フォーメーション部門 部門長	デジタル変革時代に顧客起点がサービスの何を変えるか <b>DXとは「顧客の基盤化」 + 「マーケ変換点の自作（新価値提供）」</b>
3	DX 概論	<b>Takram</b> 田川 欣哉 氏 代表取締役	デジタル変革におけるBTC型人材と「デザイン経営」の重要性 <b>研究開発と社会実装の間の「死の谷」を、デザインで乗り越える！</b>
6	DX 概論	<b>ICANN</b> Chris Mondini 氏 他 VP, Stakeholder Engagement, Global Business	ICANN Updates / Recent Security Trends / Evolution of the Global Internet <b>ICANNはNPOであり、各国政府も国連も関与していない独立機関</b>
11	DX 概論	<b>JETRO</b> 中沢 潔 氏 ニューヨーク事務所 Director	ニューヨーク及び北米のイノベーションハブ等について <b>スタートアップエコシステムの「メンターの厚み」が日本では不足</b>
		<b>Aniwo Ltd.</b> 松山 英嗣 氏 執行役員	イスラエルのイノベーションエコシステムについて <b>技術ドリブンなイスラエルスタートアップはイグジット率が世界一</b>
		<b>Microsoft Corporation</b> Satya Nadella 氏 Chief Executive Officer	A Conversation with Microsoft's Satya Nadella <b>CEOとして様々な属性の人と会い、学びを得る：自分もStudent！</b>
15	DX 概論	<b>サーバントコーチ</b> 世古 詞一 氏 代表取締役	デジタル変革時代での人材マネジメント～1on1ミーティングの重要性～ <b>実施後、上司ではなく部下のエネルギーが高まっていることが重要</b>

## ② スタートアップ／アドバイザー

回	分類	ご所属 / 講師	演題 / 専門委員会として印象に残った「気付き」の一言
5	スタート アップ	<b>トラノテック</b> 藤井 亮助 氏 取締役 シニアマネージングディレクター	「消費から投資へ」を目指す新たな金融サービス <b>利用者の8割超が若い投資未経験者：既存金融機関と競合しない</b>
8	スタート アップ	<b>Sansan</b> 加藤 容輔 氏 執行役員 Sansan事業部 営業部長	出会いからイノベーションを生み出す <b>名刺管理に困っていた創業者の「自分事」が起点なのでブレない！</b>
9	スタート アップ	<b>メルカリ</b> 濱田 優貴 氏 取締役CPO	AI時代に備えておくこと <b>日本企業には技術を「作る人」は多いが、「使いこなす人」が不足</b>
14	スタート アップ	<b>Vieureka (パナソニック)</b> 宮崎 秋弘 氏 Vieureka CEO	IoT×AIが作る未来～パナソニックが目指すくらしアップデート業～ <b>大企業ならサービスがこけても死なない：もっと挑戦できるはず！</b>
19	スタート アップ	<b>Versatile</b> <b>EchoCare Technologies</b> <b>VDOO</b> (※講師は右記)	イスラエル大使館によるイスラエルベンチャー企業3社ご講演 Barak Cohen 氏 (CTO 兼 創業者)、南 耕二 氏 (日本支社代表)、伊藤 俊明 氏 (日本法人代表) <b>建設現場、独居高齢者見守り、IoTセキュリティ：いずれもフルターンキー解決策</b>
17	アドバ イザー	<b>名古屋商科大学</b> 澤谷 由里子 氏 ビジネススクール マネジメント 研究科 教授 博士 (学術)	デジタル変革による新サービス創造実戦に向けて (+ワークショップ) <b>新サービス創造は、顧客を重要資源と考えた上での価値共創</b>
18	アドバ イザー	<b>東京工業大学</b> 田辺 孝二 氏 東京工業大学 名誉教授・特任教授	デジタル変革に必要な組織戦略 - 「未来起点」「ダイヤモンド開発」「共進化」 - <b>主観と思い込みが重要、「ものづくり」から「喜びづくり」企業へ</b>
	アドバ イザー	<b>東京大学</b> 高木 聡一郎 氏 大学院 情報学環 准教授	デフレーミング概念から考えるDXの本質と経営戦略への示唆 <b>コロナ禍で、デジタル技術が都市機能の「分解と組み替え」を加速</b>

## ③ DX で先行する大企業

回	分類	ご所属 / 講師	演題 / 専門委員会として印象に残った「気付き」の一言
4	大企業	東京ガス 門正之氏 執行役員 デジタルイノベーション戦略部長	東京ガスにおけるサービスイノベーション <b>会社が現業で稼げているうちにデジタルによる改革をやり切りたい</b>
7	大企業	全日本空輸 (ANA) 三浦明彦氏 取締役 常務執行役員 企画室・デジタル変革室担当	ANAにおけるデジタル変革 <b>役員自らDXを率先 ⇒ 役員ワークショップでPoCに進んだ案件も！</b>
10	大企業	日揮ホールディングス 花田琢也氏 常務執行役CDO	デジタル変革と人財開発を通して企業の価値創造を！ <b>CDOがデジタルの仕組みを2~3年で整えたら通常運用に移行すべき</b>
12	大企業	三菱ケミカル ホールディングス 岩野和生氏 執行役員CDO	ケミカル×デジタル ~デジタル変革への道程~ <b>DX = 「色々な関係性をデジタル技術と思想により変革・価値創造」</b>
13	大企業	日立製作所 岩寄正明氏 研究開発グループ技師長 兼 OSSテクノロジーラボラトリ長	Lumadaプラットフォームの設計思想とエコシステムの確立に向けて <b>経営トップの指示 (Lumadaへの移行を社長が強く推奨) と教育が重要</b>
20	大企業	コニカミノルタ 市村雄二氏 常務執行役 CIO / DX改革	ものづくりの逆襲 ~イノベーション志向経営~ <b>担当者から役員まで、みんなのリスクを代わりに取るのが自分の仕事</b>



図 5-3 専門委員会活動の一コマ