

2023年度

関西CIO

カンファレンス

*Kansai CIO Conference*



開催報告

Event Report

KiiS

一般財団法人 関西情報センター  
Kansai Institute of Information Systems

# 目次

開催概要	01
プログラム	02
基調講演	03
パネルディスカッション	08

# 開催概要

～はじめに～

企業がITを活用しビジネスを活性化させていく上で、社内の組織体制の整備やIT人材の育成は急務です。

一般財団法人関西情報センター(KIIS)では、関西のCIOもしくはCIOを兼ねる経営者が、これからの時代の情報化と経営の関係を考える上で意見交換を行う場を作ることにより、参加者に対し、今後のITによる経営を考えるためのヒントを提供するため「関西CIOカンファレンス」を展開しています。(公益目的支出計画事業)

## ■「関西CIOカンファレンス2023」



2023年度には「DXで見えて来た?! 新たなマーケット」をテーマに、経営者が目指すべきビジネス変革の方向性、新たな市場への展開、業務効率向上に向けて業務のデジタル化を推進して行く中で、鍵となるDX改革の進め方と今後の企業経営の在り方について議論すべく開催いたしました。

当日の開催の様子をまとめました冊子を公開いたしますので、是非、ご高覧ください。

# プログラム

開催日時：2024年3月4日（月） 14:00～16:30

テーマ：「DXで見えて来た?! 新たなマーケット」

開催方法：オンライン開催

主催：一般財団法人関西情報センター

参加費：無料

開会挨拶  
14:00

一般財団法人関西情報センター  
専務理事 上野 敏幸

基調講演  
14:05

「新たなマーケットを見すえた『DXへの取り組み』について」  
オプテックス株式会社 代表取締役社長 上村 透 氏

パネルディス  
カッション  
15:00

「DXで見えて来た?! 新たなマーケット」

●コーディネータ：

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 原田 勉 氏

●パネリスト：

特定非営利活動法人ITC近畿会

理事長 ITコーディネータ 垣見 多容 氏

オプテックス株式会社 代表取締役社長 上村 透 氏

株式会社TAT 代表取締役社長 高野 芳樹 氏

日立造船株式会社

常務執行役員・ICT推進本部長 橋爪 宗信 氏

# 基調講演

## 「新たなマーケットを見すえた 『DXへの取り組み』について」

上村 透 氏

(オプテックス株式会社 代表取締役社長)



### 1. オプテックスのビジネス

オプテックスは、45年前（1979年）に世界初の遠赤外線式自動ドアセンサを開発したのが始まりで、昨年は売上高が252億円、グループ全体では564億円となっています。海外売上比率が約7割、事業別では防犯用のセンサなどセキュリティ事業が約半分、自動ドア関係のセンサなどエントランス事業が4分の1を占めており、従業員はグローバルで約615名で、その半分は海外です。

センサメーカーですが汎用的なセンサは一切作っておらず、用途を絞ってニッチな市場で世界No.1になるというポリシーで、経産省のグローバルニッチトップ企業100選に、過去2回、違う製品で選定していただいています。世界12カ国に拠点を置いて80カ国以上に製品・サービスを提供しており、現在、3000万台以上の弊社のセンサが世界で稼働しています。ブランドはあまり表面に出てきませんが、縁の下の力持ちのように人々の安心・安全・快適を支えているという会社です。

セキュリティ事業の屋外侵入検知センサではグローバルで3～5割のシェアを占めており、電力関連や軍関連、国境など世界中の重要施設で使われている他、共連れや逆行を検出するシステムも、データセンターや企業・空港等のセキュリティエリアへのアクセス制御に使用されており、日本と世界でトップシェアを誇っています。

LED照明も、監視カメラの映りを良くするもの、防爆型のもの、電源不要のものなど、特殊用途向けのものが世界で高いシェアを獲得しており、近年はスピード違反の取締りや駐車場管理のため車番を認識するカメラ用の赤外線LED照明も多く使われています。

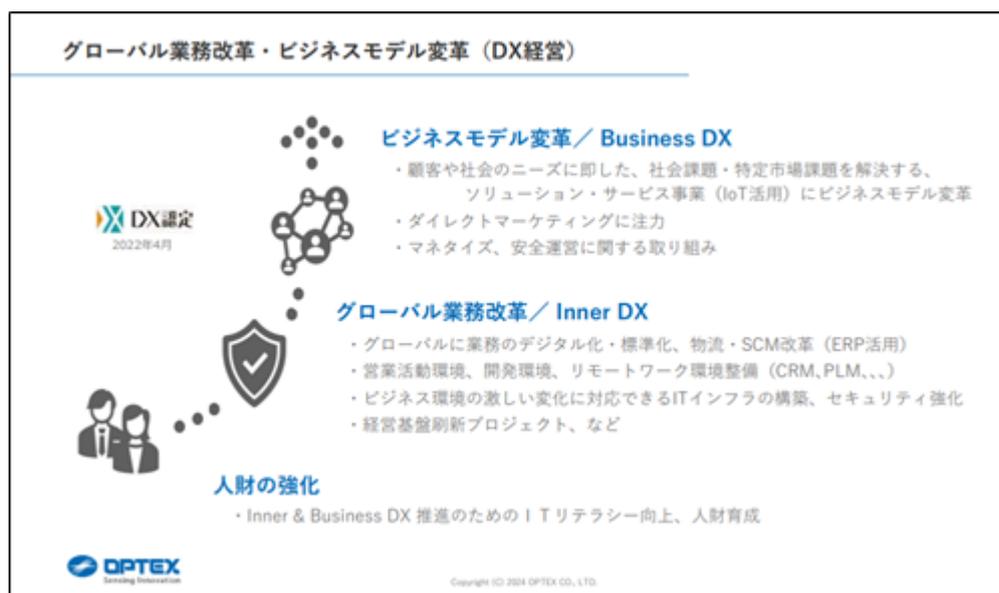
自動ドアセンサは、世界の中でも日本が最も普及しているのですが、その半分は当社製で、皆さんも1日に何回かは当社のセンサに検知されて出入りされていると思います。他にも人数カウントセンサはショッピングセンター等でのストアマネジメントや市バスのダイヤ改正・路線の再設計に、水質の濁度計は工場やプールなど民間で、車両検知センサはコインパーキングやセキュリティゲートなどで利用され、高い市場シェアを獲得しています。

関西CIOカンファレンス（2024.3.4）  
開催報告

現在は国内2カ所と中国、ベトナムの4つの工場で、年間100万～150万台を作って世界中に届けています。以前は中国で6割作っていたのですが、今は米中貿易摩擦を受け、アメリカ向けは極力ベトナムへの移管を進めているところです。

創業以来、弊社は利益率も高く非常に順調に成長してきたのですが、2008年の秋にリーマンショックが起き、2009年に大打撃を受けたことで事業環境の見直しを行ったところ、業績悪化の理由はリーマンショックだけでなく、潜在的な経営課題の表面化にもあることが分かりました。このままでは衰退する可能性がある、変革なくして成長はできないということで、2010年から変革に着手しました。まずは軸を明確にすることからスタートして、会社のPURPOSEを「社会課題・特定市場課題をビジネスで解決し、安心・安全・快適な社会・暮らしを世界中に!」、VISIONを「特定用途向けセンサ&ソリューションでグローバルNo.1を次々に生み出していく会社に!」と再定義し、このPURPOSEとVISIONを実現するためにグローバル業務改革とビジネスモデル変革の2本立てを進めることにしました。

その後、グローバル業務改革をInner DX、ビジネスモデル変革をBusiness DXと命名し、Inner DXでは業務のデジタル化・標準化、ERPを活用した物流・SCM改革。CRMやPLMの導入による営業活動環境、開発環境、リモートワーク環境の整備。ICTのグローバルでの統一化とそれに伴うセキュリティ強化などを行い、Business DXでは代理店経由の物売りから顧客や社会のニーズに即した社会課題・特定市場課題を解決するソリューション提供型へのビジネスモデルの変革。ダイレクトマーケティングへの注力。マネタイズ、安全運営に関する取り組みを行い、この二つのDXを進めるための人財の強化（ITリテラシー向上、取り組みをリードできる人材の育成）という3つの柱でDX経営を推進してきて、2022年にはDX認定を受けました。



## 2.Inner DXの具体的な取り組み

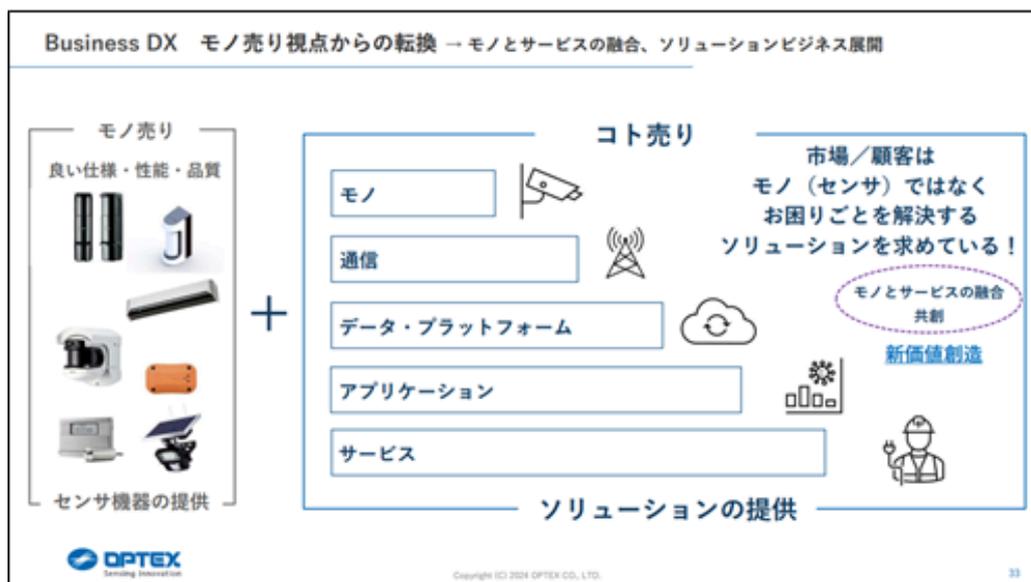
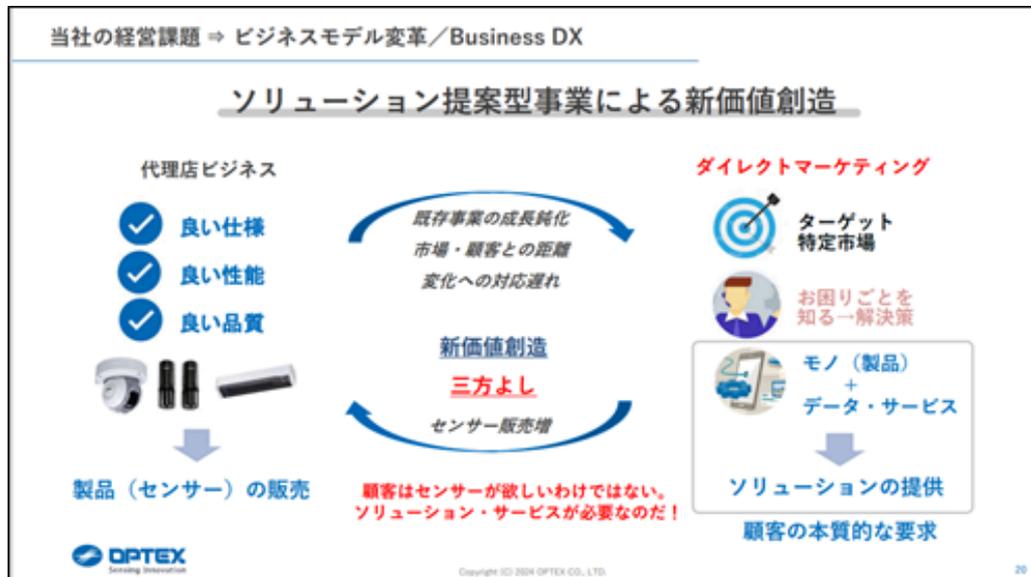
われわれは海外に販売会社が幾つもあり、部分最適で仕組みを入れてきたため、非常に非効率な業務運営になっていました。そこで、2010年からさまざまなグローバル業務改革に取り組み、経営戦略達成に向けての課題解決を行ってきました。

- ①デジタル化：クラウドサーバー（AWS）の利用、固定電話を廃止して全社員へiPhone配付、電子申請・電子押印、Office365の導入、オンライン会議・リモートワーク対応、ペーパーレス（社内の書類はためずにどんどん電子化する、B2BのECを作って注文をデジタルに変えていく）などを順次進めてきました。
- ②セキュリティ強化：デジタル化を進めると情報セキュリティが重要になってきます。入口対策（不正アクセス防止やメールフィルタ）、内部対策（アクセス制御や外部デバイス制御）、出口対策（Webフィルタ等）を、本社だけでなく海外の販社も全て行っています。コストはかなりかかりますが、何か起きることを思えば安いということで鋭意取り組みを進め、ISO27001の認定も取得しました。
- ③グローバル物流改革：従来は効率重視で4つの工場で作って世界中に配っていたのですが、リードタイムも長く在庫管理も難しいということで、現在は拠点ごとにハブ倉庫を設け、そこから短いリードタイムで顧客に届けるようにしています。
- ④業務改革（ERP導入）：物流改革を進めると同時にERPを導入し、リアルタイムで売上や在庫が把握できるようにして、業務の標準化・経営判断の迅速化を実現しています。
- ⑤人員配置の効率化とデータ活用の推進：売上が200億円から252億円に増加する中で人員は5名減り、業務担当者1人当たりの売上高は約35%増加しました。また、ERPとECサイトを連携させて重複業務や紙の書類を大幅に削減し、業務効率を上げています。
- ⑥オフィス環境改善：デジタル化、ペーパーレス化、標準化が進んできたところでオフィスを改装し、本社勤務の社員の8割をフリーアドレスにして、皆が働きやすいところ、働くべきところで働くようにしたことで、効率も上がっています。



### 3.Business DX（ビジネスモデル変革）の具体的な取り組み

リーマンショックまでの30年間は、良い仕様、良い性能、良い品質の製品を作れば、代理店経由で物が売れていました。非常に効率は良かったのですが、長らく代理店ビジネスをしていたおかげで市場や顧客との距離ができ、ニーズが分からなくなっていたということに気がきました。お客様はセンサが欲しいわけではなく、センサを使ってお困りごとを解決するソリューションを求めているわけで、直接顧客と話をしてお困りごとを知り、それを解消するために製品だけでなくデータやサービスを提供することがわれわれの仕事だということで、2010年以降、代理店ビジネスからダイレクトマーケティングにビジネスモデルの変革を進めてきました。製品を代理店経由で売るという従来のモノ売りに加え、通信やデータ・プラットフォーム、アプリケーション、サービスまで提供して新しい価値を創造する、モノ売りとコト売りを融合させたソリューションビジネスが、ようやく軌道に乗ってきている状況です。



## 4.推進体制

われわれは事業部制を取っており、今は大きく4つの事業部がそれぞれの事業を運営しているのですが、その他に間接部門がいろいろあります。DXを進めるに当たっては、まず戦略本部が全体のデザインをし、先導してやってみせます。その上で、Inner DX、Business DXの環境整備は事業推進本部が担い、セキュリティの強化も含めて一つの部署で横ぐしを刺してやっています。各事業部はソリューションビジネスを展開するBusiness DXを推進しています。そして、Inner DX、Business DXを進めると同時に人財の強化も図るということで、人事だけでなく全社一丸となって内部での教育もどんどん進めている状況です。

このように、本当に一つずつ、地道にデジタル化、標準化、ビジネスモデルの変革を、グローバルで統一して行ってきました。これは当社の規模だからできることなのかもしれませんが、PURPOSEとVISIONをしっかりと提示し、それを実現するために全グループ一致団結して進めてきたところです。



以上

# パネルディスカッション

## 「DXで見えて来た?! 新たなマーケット」

### ■コーディネータ:

原田 勉 氏 (神戸大学大学院経営学研究科 教授)

### ■パネリスト:

垣見 多容 氏 (特定非営利活動法人ITC近畿会  
理事長/ITコーディネータ)

上村 透 氏 (オプテックス株式会社 代表取締役社長)

高野 芳樹 氏 (株式会社TAT 代表取締役社長)

橋爪 宗信 氏 (日立造船株式会社 常務執行役員・ICT推進本部長)



原田 勉 氏  
(神戸大学大学院経営学研究科 教授)



垣見 多容 氏  
(ITC近畿会 理事長/ITコーディネータ)



上村 透 氏  
(オプテックス株式会社 代表取締役社長)



高野 芳樹 氏  
(株式会社TAT 代表取締役社長)



橋爪 宗信 氏  
(日立造船株式会社 常務執行役員・ICT推進本部長)

(原田) DXでビジネスを変革していくに当たり、今まではどちらかというところInner DXの話が多かったのですが、今日はいかにしてBusiness DX、対外的なDXにつなげていくか、ディスカッションできればと思います。最初に、各社の取り組みについてお聞きしたいと思います。

## 1.各社の取り組み

(高野) 株式会社TATは、ネイルサロン、ネイルスクール、プロ用のネイル商材の卸売を生業にしています。「LOVE!~愛情がすべて~」「ENJOY!~楽しくやろうぜ」

「WOW!~喜びと驚きと感動を~」をコアバリューとして、現在、売上高100億円、営業利益5億円、従業員はアルバイトを含めて300人ほどの規模で経営しています。

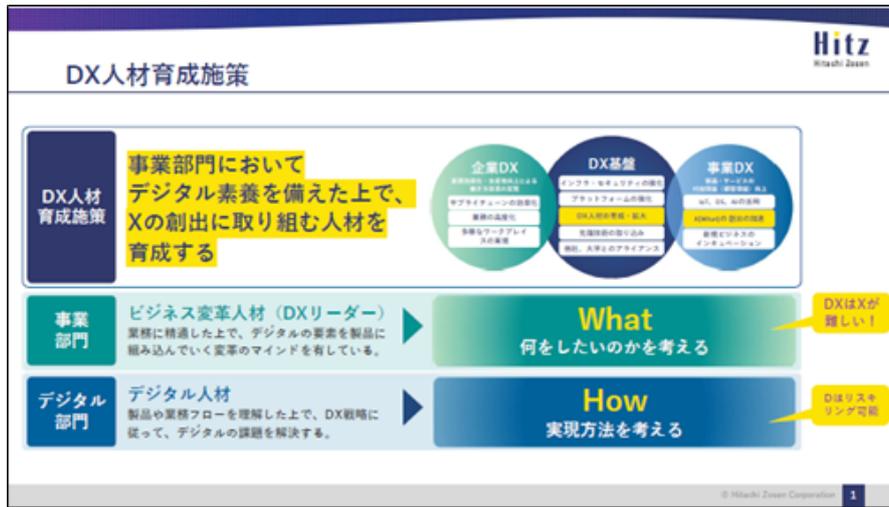
今回のテーマであるDXは、2020年からのはやり病によってかなり進化しました。Zoomで仮想オフィスの環境をつくって常につながっている状態にしたところ、逆にコミュニケーションが活発になり従業員満足度が向上したということで、今は商談、社内ミーティング、経営発表会、経営会議なども全てオンラインで、採用活動もオンラインに振り切って、最終面接だけリアルで行っています。さらに、チャットを活用して周りにいる仲間の知恵が集まるような状態がつかれている他、社内報のデジタル化やお客様向けセミナーのオンライン化、カルテの電子化など、さまざまな活動をしています。

われわれが今目指しているのはwell-being経営で、面白いから、楽しいから、好きだから働く、だから利益が上がるという素敵な会社をつくりたいと思っています



(橋爪) 日立造船は創業が1881年で、民間初の造船所である大阪鉄工所が前進です。2002年にジャパンマリンユナイテッドに造船事業を譲渡し、現在の主力事業はごみ焼却発電施設の建設で、最近は脱炭素の未来につながる事業としてメタネーション事業も推進するなど、造船技術を核に脱炭素という環境分野に出ていっている、古いのですが新しい事業を進めている会社で、10月には社名をKanadeviaに変更します。

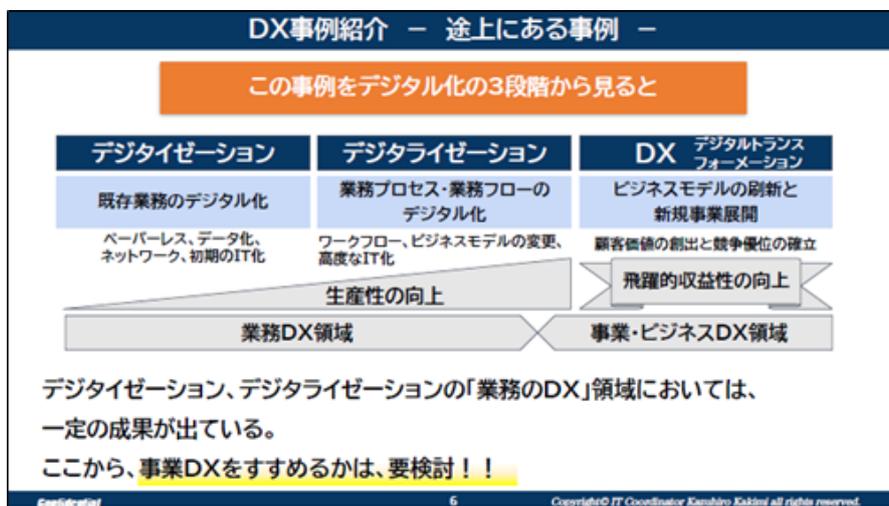
弊社では、Inner DXは企業DX、Business DXは事業DXと呼び、企業DXではサプライチェーンの効率化や業務の高度化、多様なワークプレイスの実現を、事業DXではマーケットインでの事業価値創造を推進しています。EPCにIoTやDS、AIを組み込むなど、デジタルを融合した事業そのもの、DXのX側を創出する、新規事業のインキュベーションが重要だと考えて、それらを進めていくためのプラットフォームの強化とDX人材の育成に特に注力しています。How（実現方法を考えること）だけでなく、What（何をしたいのか）を考える人材も合わせて育成することで、DXをさらに強力に推進していこうとしているところです。



(垣見) ITC近畿会は近畿エリアで活動するITCの資格者の団体で、多岐にわたる専門分野の、支援経験も豊富な約100名のITコーディネータが所属しています。

DXをデジタル化という側面から見ると、入口である「デジタイゼーション」はペーパーレス化など既存業務のデジタル化、第2段階の「デジタライゼーション」は業務プロセス・業務フローのデジタル化による生産性向上と収益の改善、そして最終的な「デジタルトランスフォーメーション (DX)」は業務の改善ではなくビジネスモデルそのものや企業のあり方をどう変えていくかということまで踏み込んで、飛躍的な収益性の向上を目指していくという3段階に分けられます。

ストルターマン教授は、最初にDXの概念を提唱した論文の中で「人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるのがITの仕事であり、DXやテクノロジーというのは、最終的には顧客や企業、そして従業員やその家族も含めた全ての関係者の全ての『幸せ (ハピネス)』を志向するものだ」と言われています。われわれは、この考えの下でDXを進めるか、従来の業務DXの世界でとどめるかの判断をしてくださいとお話しています。



## 2.DXの進め方と目的

(原田) では、具体的なテーマに入っていきたいと思います。まずはDXの進め方と目的というところで、DXを進める上で目的があるのとないのとではどう違うのでしょうか。

(上村) 潜在的な課題を見つけて改革しようとするときに、世の中が今こちらを向いているから、これがトレンドになるからといって改革、変革をすると失敗します。ですから、弊社では、自分の軸をきちんと持って、そこにつながっている改革、変革でないと駄目だということでPURPOSE、VISIONを再明文化し、Inner DX、Business DXはあくまでもそれを実現するための手段だと位置付けています。

(原田) 目的と手段の関係のような感じですね。では、PURPOSEとDXとの関係についてはいかがでしょうか。

(高野) われわれはPURPOSEと呼ぶものは特に持ち合わせていませんが、社会的使命として「ネイルビジネスの発展に貢献し、世の中に新しい価値と文化を創造する」、組織哲学として「社員の成長を通して物心両面の幸せを実現する」ということを掲げています。これらがわれわれの存在理由であり目的で、それを達成するための手段としてデジタル推進や経営課題の解決、お客様の支援に取り組んでいます。

(原田) 経営理念を手段としてのDXに連動させるには何が鍵になると思われますか。

(高野) 経営理念という崇高な目的が日々の業務にブリッジしているという実感があるかどうか importante だと思います。

(橋爪) 弊社はものづくりとエンジニアリングに強みのある「技術立社」と自信を持って称していますが、これまでその技術の中にITは入っていませんでした。しかし、これから先もっともっとお客様のお役に立っていくためには、デジタルを次の100年を支える強みにしないといけない。故に、仕事のやり方も変えるし、製品やサービスも最初から100%デジタルを融合させたものにしてWhatを作っていく、そのためのHowも技術力として担保していくというのが、私たちのVISION、PURPOSEに相当するのかなと考えています。

(垣見) 私どもはDXを推奨し、支援する中で、皆さんの会社が今、DXのどの段階にあるのかを外部的な目で評価しようということで、ここ数年、経産省が推奨しているDX推進指標を使って評価することをおすすめしています。その指標の最初に、経営ト

ップが自社のデジタル化に関するVISIONをどれだけ従業員に徹底できているかということが登場するのです。今日登壇された皆さんのところはそれが徹底されていて、まさにPURPOSEがデジタル化ときちんと融合できている姿なのではないかと思ってお話をお聞きしていた次第です。

(原田) DXの向かう先をきちんと持つておくことと、それが現実の今ある仕事にどうリンクしているのかをきちんと理解できるようにしていくことが鍵なのかなと思いました。

次が本題で、Business DXや事業DXをうまくやるためには顧客の価値を創造しなければいけないと思うのですが、そこにDXはどう絡んでくるのでしょうか。

### 3.新たなマーケット開拓と組織の再編

(上村) われわれは、DXはこうでないといけないといってやってきたつもりは一切なくて、2010年以降、顧客に新価値を創造してもらうためにはモノだけでは駄目で、データやアプリケーション、サービスをソリューションとして提供しようということでスキルを上げ、開発も営業もしてきました。それが2015~2016年にDXという言葉がはやりだしたことで、結果としてDXだと周りからいわれているという感じなので、順番が違うのかなと思います。

(原田) 新しいマーケットを開発する手段としてデジタルを使ったということですが、新しい顧客価値の創造に直接デジタル技術が役に立っているのか、それは関係なく新価値創造はセンスやアナログ的なところなのか、そのあたりはどう思われますか。

(上村) われわれのビジネスモデルはニッチNo.1で、ダイレクトにニッチなところに入り込んで本当に困っていることを解決する。それを実現するためにIoTやクラウドやDXが要となってきたので、根幹はダイレクトマーケティングかなと思っています。

(高野) 答えになるか分からないのですが、当社は今、自分たちがこの業界の集客や採用、事業拡大などありとあらゆるもののインフラになって業界を発展させていこうというVISIONを掲げていて、そのためにお客様同士がサービスや情報を交換するn対nのプラットフォームの構築をデジタルで実現していこうという事業DXのプランを持っています。

(原田) 新しい事業をデジタル空間だけでやっていくことにハンディキャップはないのでしょうか。

(高野) 基本的にデジタルを活用しながらやっていきはするのですが、それでかえって価値が上がるであろうリアルな場を、同時に仕掛けていきます。どちらがよいかは人によるので、自由に選択できるようにしておくのが一番いいかなと思っています。

(橋爪) 私たちは今、ごみ焼却発電所を50人近くの人員で24時間運営していますが、少子高齢化の中でいつかは無人で運営できるようにしないとけません。そこがデジタルの出番で、デジタルを一過性のものではなく根本的な技術にしていかなないと生き残れない、デジタルは一人称で考えなければならない経営課題だと感じています。

(原田) これからWhatを見つけていくということでしたが、その鍵になるのは何だと思われませんか。

(橋爪) もちろんInner DXによって生産性が上がったり手戻りが減ったりして考える時間ができると思うのですが、それだけでは不十分です。われわれは今、具体的なXを発想するためのデザインシンキングを中心としてビジネスリーダー層に徹底的な顧客志向を身に付けさせるということをやっています。その結果としてWhatの新しいネタが生み出されると考えています。

(垣見) デジタルの力でいろいろな情報が集まってきて、それにAIの技術を加味することで新たなチャンネルがどんどん生まれてくる。それをいかに早くキャッチアップして自社の新たなビジネスモデルに適用できるかが大事で、そういうことを考えられる人材をどう育成するかがポイントだと思うのです。ですから、従来型の業務に即した人材育成とは違うチャンネルの人材育成が必要になってくるように思います。

(原田) ITマーケティングでよくマーケティングとセールスは違うのかといわれますが、何か新しい問題を見つけてこれがソリューションにつながるのだということとを教育していくのがマーケティングで、結果としてそれがセールスになっていくということと、そこではやはりデザインシンキングや人が重要になってくるということかと思えます。

最後のテーマで、今後に向けた取り組みと課題について伺いたいと思います。

## 4. 今後に向けた取り組みと課題

(上村) Inner DXは自分の意思で進められるので、やはり難しいのはBusiness DXです。われわれが提供するソリューションが、顧客にとっての新価値や費用対効果が明確に描けるものでないとビジネスにはなりません。ですから、われわれはソリューションを提供しようとするときには必ず、マネタイズというか、三方良しのビジネスモ

デルが描けるかを口酸っぱく問うていて、それでようやく徐々に成功事例が出てきています。そういう新しいやり方が定着するようにしたいというのが、今の課題であり目標になっています。

(高野) われわれの業界でも、顧客に共感してもらえそうな新しいサービスを、いかにリテラシーを上げながら提供するかが課題だと思っています。同時に、山口周さんが『ニュータイプの時代』に書かれているように、これからは「正解を探す」のではなく「問題を探す」、「予測する」に加えて「構想する」、「KPIで管理する」のではなく「意味を与える」、「生産性を上げる」のではなく「遊びを盛り込む」。そういう文化を社内で醸成していかなければいけないと思っています。

(橋爪) われわれの事業は長期戦ですので、今やっている事業を進化させると同時に探索する方向の取り組みも行う、両利きの経営をしていかなければいけません。これからの技術開発はデジタルがセットになったものでなければ生き残れないと思っていますので、デジタルもセットでどんな進化があり得るのかを探索していくことが、非常に大きな取り組みになります。課題はそういう人材が少ないことで、どうするか考えているところです。

(原田) 飛び地を狙うのか周辺領域を狙うのか、どちらの戦略でいかれるのですか。

(橋爪) 風力発電などの新事業を数十年かけてメイン事業にしていくための道筋を一生懸命考えているところで、飛び地はほとんどやっていません。

(垣見) 今はちょうど年度変わりで企業に来年度の相談をさせていただくことが多いのですが、何年かDXの取り組みを進めていくと、経営層も、従業員も、成果は上がっているのだけれども終わりが見えないということで、デジタル疲れが見えることがあります。ゆとりを持って新しいアイデアを取り込みながら進めていかないと、なかなか長続きしない。最終的にどこを目指すかは設定しにくいところもありますが、日々の取り組みがきちんと回って行って、それがやりがいにつながるような進め方が必要になってきていると感じることがあります。

(原田) その点で言うと、最近ChatGPT等の生成AIが全部やってくれて、今まで1週間かかっていたコーディングが1時間ぐらいでできるとか、非常に楽になっていると思うのですが、そのあたりはどうですか。

(垣見) おっしゃるとおりなのですが、ChatGPTが登場してまだ1年と3カ月です。この間に生成AIによって世の中が激変したのは事実なのですが、同時に去年の3月の

ChatGPTと今年の3月のChatGPTは大きく変わっています。そこまで急激に変化しているとそれを追いかけるだけでも大変なので、私はまずは文字ベースでChatGPTを使いこなすところを頑張ってくださいと言っています。特にビジネスの世界では、セキュリティがきちんと担保されたChatGPTを使ってまずは経験値を上げていきましょう。その延長線上で動画などもっと新しい生成AIにもチャレンジすればいいという勧め方をしています。

## Q&A【質疑応答】

(原田) ありがとうございます。次にQ&Aで、視聴者から「Inner DXとBusiness DXの適正なバランスについて、お考えがあれば聞かせてください」「先にInner DXをある程度実現してからBusiness DXにチャレンジするのか、逆なのか、時と場合によるのか、何かコツがあるのでしょうか」という質問を頂いています。

(上村) われわれはグローバルの業務改革とビジネスモデルの変革の二つが必要だということで、基盤整備も一緒に時間をかけて同時に進めてきたので、どちらが先とか後という考えは全くありませんでした。

(高野) 特にバランスということではなく、社外に対する事業DXは相手がいることで進めようにも進まないこともあるので、まず社内からやれる範囲でやっていくのがいいのではないかと思います。いずれにしてもやりたいと思うことが一番大事で、やらなければいけないという義務感に突き動かされるべきではないと思います。

(橋爪) 弊社は重厚長大な会社なので、比率でいくとどうしてもInner DXが多いかと思いますが、私自身は間違いなく事業DXが最優先事項であるという気持ちでドライブしています。ただ、効率化のためのIT投資の大半はIT企業に頼んでいるSAPですごい額なので、お金と気持ちが少しずれているのかなという感じです。

(垣見) 会社の目指すところによっても変わってくるのですが、BtoCの会社で顧客に対するサービスを最優先事項としているのであれば、まずはBusiness DXからチャレンジして、そのために必要なInner DXをやっていくという順番になるかと思いますが、ただ、Business DXはプロジェクト体制、Inner DXは全社を挙げて草の根的にやって、成功した事例も結構あります。

(原田) ではあと1問、「新たなマーケットにチャレンジしていく中で、生成AIをはじめとするAI技術は今後どのように活用されるのでしょうか。あるいは既に活用されているシーンやケースがあればご教示ください」ということですが、いかがでしょうか。

(上村) Inner DX、業務の効率化の方では少し利用していますが、今はまだ個人ベースなので、セキュアな環境で会社として定着させていく取り組みをスタートしたところです。Business DXの方では、センサデータを集めてクラウドで検知するというサービスを開発している段階で、まだ提供できるところまではいっていません。

(高野) われわれもまだ恐る恐る試しているような感じです。AIに駆逐されるような業界は危機感を持って対応すべきでしょうが、そうでなければもう少し社会実装が進んでからでも十分だろうと思っています。VUCAというか、楠木健さんに言わせるとこの50年で100年に1度の危機が十数回来ているという話なので、胆力を付けて、使いたければ使うくらいでよいのではないかと思っています。

(橋爪) 設備をメンテナンス、制御するシステムが対話型で制御できれば非常に運用しやすく必要な人員も減るので、今はまだ社内で活用するぐらいですが、長期スパンでは組み込んでいかざるを得ない技術だと思っています。

(垣見) 士業の皆さんは生成AIの登場に大変危機感を持たれているという話をよく聞きますが、私どもは「任せられるところはどんどん任せていって、本来人間がやるべきところに特化すれば十分やっていけますよ」と言っています。まだ十分すみ分けができますし、生成AIは素晴らしいのでぜひ使っていくべきだと私は思います。

## 5.今後の展望

(原田) 最後に、今後の展望を一言ずつお願いできれば幸いです。

(上村) 今までも長い時間をかけてInner DX、Business DXをやってきましたが、終わりはないと思っているので、新たに何かというよりは、今やっていることをより進化させ、スピードアップさせていこうと考えています。

(高野) 世の中の動きをしっかり見つつ、今まで諦めていた問題や課題を「仕方ないよね」で終わらせなくてよい技術をいかに発見して使いこなすのかということを常に意識しながら、社内・社外問わずデジタル推進と組織の革新をしていきたいと思っています。

(橋爪) 今日お話ししたことは、実は自社だけでは実現不可能なのです。ですから、できるだけオープンイノベーションという形でさまざまな課題を共有しながら、取り組みも競合しない範囲でシェアしながら関西を盛り上げていければと思っていますので、ぜひ皆さまと継続的に意見交換をさせていただきたいと思っています。

(垣見) DXやテクノロジーは、最終的には顧客、企業、そして従業員やその家族を含めて皆の「ハピネス」を志向することが最大の目的だと思っています。橋爪さんがおっしゃったとおり、われわれ関西の地に住んでいる、あるいは関西の地で活動している人間が、これから一緒になってこの地を盛り上げていければと考えているところです。

(原田) まとめるのは非常に難しいので問題提起という形で言わせていただくと、新たな市場を見つけていくという事業DX、Business DXという本当のX（トランスフォーメーション）を進めていくときに重要なのはやはり人で、つまりアナログ的なところがポイントになるかと思います。デジタルとアナログとは車の両輪のようなところがあって、デジタル化を進めていってもアナログ的なところはどうしても残るし、それが小さな割合だからこそ非常に重要な役割を果たすのかなと感じました。

新しい価値を見つけていく鍵になるのはやはり人の感性や考え方、思考パターンなどで、そこは現段階では生成AIは代替できないと思われます。もちろん生成AIやDXを使うことでシミュレーションがしやすくなるなど意思決定を支援するということはありますが、最終的に判断するというところにはまだ人間の余地があるので、デジタルをどんどん進めていくと同時にどういうアナログを残してそれを拡充していくのかということも、同時に見ていかないといけないと強く感じました。

また、DXは手段であって、目的はそもそも何なのかということを確認にしないと進んでいかない。PURPOSEや使命、新しい強みを構築するなど言葉は違いますが、何か先に見えているものがあって、そこに向けてDXを使っていく、追求していくということかなということで、やはりDXのみではなくその目指す先がきちんと見えていないといけないということが確認できて非常に良かったと思います。

DXとイノベーションの関係はまだまだ非常に難しいところがあって、DXをやればイノベーションがうまくいくというほど甘くはないと思いますし、イノベーションが生成AIでできるようになるとは考えにくいので、最終的にはやはり人になってくるのかなという感じが、今の段階ではしています。今日は大変有意義なディスカッションができて良かったと思います。ご参加いただきました先生方、どうもありがとうございました。

以上



---

## 問い合わせ先

(一財) 関西情報センター  
イノベーション創出支援グループ  
〒540-6305 大阪市中央区城見1丁目3番7号  
松下IMPビル5階  
TEL(06)6809-2142 FAX(06)6809-2093  
e-mail : rstaff@kiis.or.jp