

DX と SX で新事業創出を加速する (株)日立ソリューションズ東日本の事業戦略

Hitachi Solutions East Japan's Business Strategy Accelerating New Business with Digital Transformation and Sustainability Transformation

新型コロナウイルス感染症は経済に大きな打撃を与えるとともに人々の生活様式やビジネス様式に大きな変革をもたらした。新しい生活様式とビジネス様式とそれを支える新技術の活用によって社会課題の解決も期待される。(株)日立ソリューションズ東日本は地域の社会課題を解決しつつ、事業を拡大し、地域社会に貢献する事業戦略を策定し、ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)、プロダクティビティ・トランスフォーメーション(PX)、ビジネス・レジリエンス・トランスフォーメーション(BRX)の三つの事業分野を重点ワクワク分野すなわち今後の重点強化分野と定めた。これらの事業分野は個々の部門が持つ能力を組み合わせることで新たな能力を獲得、創出するダイナミック・ケイビリティを高めるDX活動により強化、推進される。また、投資家や社会からのESGへの強い要請にもとづきSX活動を強化することで、社会課題との関係の深いLX、PX、BRX分野の新事業推進につながる。

手塚 大	Tezuka Masaru
鈴木 麻里	Suzuki Mari
細川 淳彦	Hosokawa Atsuhiko
宗形 聡	Munakata Satoshi
橋 祐一	Hashi Yuichi
齋藤 邦夫	Saito Kunio

1. はじめに

日本では少子高齢化が進み、労働力不足が大きな問題になろうとしている。また人口の都市部集中と地方の過疎化による生活環境の悪化も課題となっている。特に北海道、東北地方では、2011年の東日本大震災やその後の災害等によりこの傾向が加速したと言われている。

さらに近年、新型コロナウイルス感染症が観光や飲食産業に大きな打撃を与えているほか、サプライチェーンの停滞による製造業への影響なども出ている。

新型コロナウイルス感染症は人々の生活やビジネス様式に大きな変革をもたらした。例えば直接対面しないとできないと思われていた商談が、全てオンラインでも受け入れられるようになってきている。このような生活とビジネス様式の変革、人々の考え方の変革により、少子高齢化などの社会問題に対して、これまでは考えられなかった新たな解決策が実現可能になってきている。

北海道、東北地方は社会課題先進地域とも呼ばれ、多くの社会的な課題を持っている。しかし、新しい生活とビジネス様式、それらを支えるための新技術は地方経済にとってはチャ

ンスでもある。(株)日立ソリューションズ東日本(HSE)は北海道、東北地方に拠点を置く企業として、地域の社会課題を解決しつつ、事業を拡大し、地域社会に貢献する事業戦略を策定した。本稿ではHSEの今後の重点強化分野である重点ワクワク分野および、その分野での新事業創出を加速するためのデジタル・トランスフォーメーション(DX: Digital Transformation)およびサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX: Sustainability Transformation)施策について述べる。

2. 重点ワクワク分野

事業を継続していくには、社会動向や市場動向の変化にあわせて、事業形態の見直しや新しい事業を創出していく必要がある。そこでHSEでは今後の事業ポートフォリオの変革の方向性を事業戦略ロードマップとして明確化し、その中で重点的に強化していく事業分野を定めた。社員自身はもとより、お客様や関係者の全員がワクワクした気持ちになれるような事業という思いを込めて、重点強化していく事業分野を「重点ワクワク分野」と名付けた。

表 1 重点ワクワク分野（強化分野）

分野の名称	事業の内容
ライフスタイル・ トランスフォーメーション(LX)	新しい生活・ビジネス様式に対応した働き方改革に関する事業。 AI, 音声認識, テキスト分析, SNS分析などを組み合わせオンラインでも効果的なコミュニケーション, 営業活動, 仕事, 教育ができる仕組みの提供など。
プロダクティビティ・ トランスフォーメーション(PX)	少子高齢化, 労働力不足対策に貢献する生産性向上, 省人化, 技術伝承に関する事業。 IoTとAIを活用したスマート化, RPAによる自動化, オフィス業務のDXなど。
ビジネス・レジリエンス・ トランスフォーメーション (BRX)	ビジネスのフレキシビリティとロバストネスを強化し, 環境変化や災害に対して強靱なビジネス基盤を提供する事業。業務インフラのクラウド化, 業務アプリへのサービス活用, セキュリティ強化など。

事業を取り巻く環境としての外的要因と, HSE 社内の課題や社員の求める方向性である内的要因の分析をもとに重点ワクワク分野を定めた。

(1) 外的要因

外的要因として重視したのは「新型コロナ感染症による新しいビジネス様式の浸透」「従来から進みつつある少子高齢化」「クラウド, 人工知能 (AI), DX の進展」「IT 市場の継続的な成長」の 4 点である。

新型コロナ感染症は経済活動や社会活動に大きな打撃を与えたが, 新しい生活様式, ビジネス様式というビジネスチャンスも生み出した。様式の変化は少子高齢化などの社会課題解決にもつながる重要なパラダイムシフトである。このパラダイムシフトを強力に後押しするのがクラウド, AI, DX といった IT 技術であり, この流れによって IT 市場は今後も継続的に成長すると見込まれる。さらにデジタル庁の創設によっても DX 活用の加速が見込まれる。

(2) 内的要因

社員が仕事や会社に求めるものを分析するために, 特に将来の担い手である若手 (技師・担当者層) 社員の意識調査を実施した。その結果「北海道, 東北地方を拠点とする充実した生活への期待」「将来性のある事業を通じた社員自身の成長と幸せの実現」「社会とのつながりの強化」を重視する社員が多いことが分かった。また事業を伸ばしていくには「環境変化に耐える人財確保, 人財育成」「先端技術の活用」が重要であると考えていることも明らかになった。

以上の外的要因, 内的要因の分析をもとに, HSE の重点ワクワク分野として表 1 に示す三つの分野を定めた。ライフスタイル・トランスフォーメーション (LX: Lifestyle Transformation), プロダクティビティ・トランスフォーメーション (PX: Productivity Transformation), ビジネス・レジリエンス・トランスフォーメーション (BRX: Business Resilience

Transformation) の各分野とも, HSE の得意技術, 独自事業を中核にしつつ, 新しい技術やビジネスモデルを導入して実現していく。また, あわせて with/after コロナ時代に合わせた営業体制の構築と拡販戦略の策定, セールステック, オンラインプロモーション, DX を提案できる営業・SE の育成も進める。

3. HSE の DX

重点ワクワク分野の事業拡大には DX が大きな鍵となる。本章では DX について述べる。

3.1 DX とは

DX は人によって様々な捉え方や考え方があるが, 単に文書を電子化したり, 業務をコンピュータシステム化することではない。経済産業省によれば DX とは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し, データとデジタル技術を活用して, 顧客や社会のニーズを基に, 製品やサービス, ビジネスモデルを変革するとともに, 業務そのものや, 組織, プロセス, 企業文化・風土を変革し, 競争上の優位性を確立すること」とされている¹⁾。また, IDC Japan によれば「企業が外部エコシステム (顧客, 市場) の破壊的な変化に対応しつつ, 内部エコシステム (組織, 文化, 従業員) の変革を牽引しながら, 第3のプラットフォーム (クラウド, モビリティ, ビッグデータ/アナリティクス, ソーシャル技術) を利用して, 新しい製品やサービス, 新しいビジネスモデルを通して, ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し, 競争上の優位性を確立すること」である²⁾。

いずれの定義でも重要なことは以下の 4 点である。

- (1) 外部の変化に対応 (ビジネス環境, 顧客, 市場など)
- (2) 内部を変革 (製品, サービス, ビジネスモデル, 組織, プロセス, 文化, 風土)
- (3) データとデジタル技術を活用 (クラウド, モビリティ, ビッグデータ, アナリティクス, ソーシャル)

(4) 競争上の優位性を確立（顧客エクスペリエンスの変革、価値創出）

3.2 HSE にとっての DX の明確化

イノベーションを創出し成長を加速させる経営戦略の要素としてダイナミック・ケイパビリティが提唱されている³⁾。これは「環境や状況が激しく変化する中で、企業がその変化に対応して自己を変革する能力」のことであり、外部の変化に対し内部の変革で対応するという点で DX の実現に必要な能力である。

HSE では、個々の組織が持つ能力を組み合わせる新たな能力を獲得（創出）する内部変革を重視し、HSE のダイナミック・ケイパビリティを以下のように定義した。

【HSE のダイナミック・ケイパビリティ】

自部門の強みを認識し、各本部の能力を組み合わせ、さらにお客様の課題解決に最適であれば自社にない優れた技術は社外からも導入し、先進の IT 技術力と課題解決力で変化する市場やこれまでと異なる環境で事業を行う能力を獲得すること。

さらに HSE の DX を以下のように定義した。

【HSE の DX】

社長方針「5つの協」(5Cs),特に「組織と組織の協働」を強化し、ダイナミック・ケイパビリティを高めることで環境変化に対応し、お客様にとって最高の体験価値を生み出す DX を実現し、収益力を強化するとともに地域社会および国際社会のサステナビリティに貢献する。

なお、「5つの協」とは、「仲間同士の協力」、「上司と部下の協調」、「組織と組織の協働」、「他社との協業」、「お客様との協創」であり、英語の Co-work, Concerted

Action, Cross-Department Collaboration, Collaborative Partnering, Co-Creation から 5Cs とも呼んでいる。

3.3 HSE の DX で加速される重点ワクワク分野

HSE の DX を推進することで、重点ワクワク分野が加速される。

例えば、今は別々の部門が主管している営業情報ソリューション、テキスト分析ソリューション、SNS 分析ソリューションを組み合わせることで、新しいビジネス様式に対応したセールステック・ソリューションを実現することが期待できる。これは重点ワクワク分野の中の LX 分野の事業を加速する。同様にセキュリティ・ソリューション、業種インフラ構築技術、クラウド上の SI 技術を組合せ、サイバーセキュリティや対災害性が高く各業種の特性に合ったクラウド環境を顧客に提供できる。これは BRX 分野の事業となる。

PX 分野についても自社ソリューションの組み合わせにより、工場だけでなくオフィスの生産性向上、省人化などが実現できる。

4. HSE の SX

4.1 SX とは

2030 年までに持続可能でよりよい世界をめざす指標として「持続可能な開発目標 (SDGs: Social Development Goals)」が 2015 年の国連サミットで採択された。このような世界的な潮流の中で環境、社会、ガバナンスの視点 (ESG) で企業を評価し ESG に配慮した企業への投資を増やそうという動きが加速している。企業価値を高めるには ESG への配慮が不可欠である。

企業の稼ぐ力と ESG を両立し、投資家や社会との対話により企業の在り方を変革し、企業価値を社会とともに協創していく活動を SX と呼ぶ⁴⁾。

表 2 重点ワクワク分野と SDGs

分野	SDGs		
LX	3. すべての人に健康と福祉を 8. 働きがいも経済成長も	4. 質の高い教育をみんなに 10. 人や国の不平等をなくそう	5. ジェンダー平等を実現しよう
PX	3. すべての人に健康と福祉を 11. 住み続けられるまちづくりを	8. 働きがいも経済成長も 14. 海の豊かさを守ろう	9. 産業と技術革新の基礎を作ろう 15. 陸の豊かさを守ろう
BRX	7. エネルギーをみんなにそしてグリーンに	9. 産業と技術革新の基礎を作ろう	11. 住み続けられるまちづくりを

HSE では 2022 年から 24 年を期間とする中期経営計画の策定とともにパーパス経営に着手した。この中で地域と社会のサステナビリティへの貢献をパーパスとして明示し、環境、会社の成長と従業員の幸せ、従業員の安全と健康、社会貢献、ビジネスパートナーとの連携、お客様満足度向上を実現する SX 活動を推進する。

4.2 SX で加速される重点ワクワク分野

重点ワクワク分野は、当社を取り巻く環境などの外的要因と、地域社会に貢献したいという社員の気持ちなどの内的要因の分析に基づいているため、当初から社会課題解決につながる事業分野として策定された。

PX 分野を例にとると AI や IoT で生産性を高めることにより、少子高齢化にあっても経済成長を実現しつつ、ライフ・ワーク・バランスが適正化され働きがいも高まる。これによって SDGs の 8 番目の目標「働きがいも経済成長も」に近づくことができる。

重点ワクワク分野と SDGs の各目標の関係を表 2 に示す。社会的な SX への強い要請から、SX そのものである重点ワクワク分野の新事業創出が加速されると考える。

表中には無いが SDGs の 17 番目の目標である「パートナーシップで目標を達成しよう」は HSE のダイナミック・ケイパビリティや、「5 つの協」の考え方そのものである。

5. おわりに

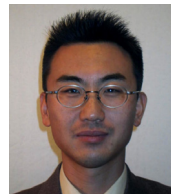
HSE は地域の社会課題を解決しつつ、事業を拡大し、地域社会に貢献する事業戦略を策定し、今後の重点強化分野を LX, PX, BRX の 3 分野からなる重点ワクワク分野として定めた。LX, PX, BRX 分野は HSE の DX 活動により強化、推進される。また、SX 活動の推進によりこれらの分野の新事業創出が加速される。投資家や社会からの強い要請に応えるために HSE では重点ワクワク分野の新事業創出を加速していく計画である。

参考文献

- 1) 経済産業省, デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン Ver1.0 (2018 年 12 月)
- 2) IDC Japan, Japan IT Market 2018 Top 10 Predictions: デジタルネイティブ企業への変革 - DX エコノミーにおいてイノベーションを飛躍的に拡大せよ, IDC Japan (2017 年 12 月)
- 3) D. J. Teece, Dynamic Capabilities and Strategic

Management, Oxford University Press (2011 年)

- 4) 経済産業省, サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会中間取りまとめ (2020 年 8 月)



手塚 大 1994 年入社
事業企画本部
事業企画, 研究開発, 地方協創活動の取り纏め



鈴木 麻里 2011 年入社
地方協創推進センタ
事業企画, 協創活動推進



細川 淳彦 1986 年入社
事業戦略統括本部
経営・事業戦略取り纏め



宗形 聡 2003 年入社
研究開発部
研究開発の取り纏め, 推進



橋 祐一 1992 年入社
地方協創推進センタ
地方協創活動の取り纏め



齋藤 邦夫 1992 年入社
地方協創推進センタ
次世代事業創出活動の推進