

シリコンバレーから見たDX

～DXを推進する際の成功ポイント・日米間のDXの違い～

Cambridge Technology Partners Inc.



目的とアジェンダ

■ 目的

- DXというボヤツとしたコンセプトの理解を深めてもらい、成功のポイントをお伝えする。
- 少しでもDXに取り組む際のヒントになれば。

■ Agenda

- 会社紹介・自己紹介
- シリコンバレーから見たDX
- 日本企業が抑えるべきDXのポイント
- 注目スタートアップ

会社紹介・自己紹介

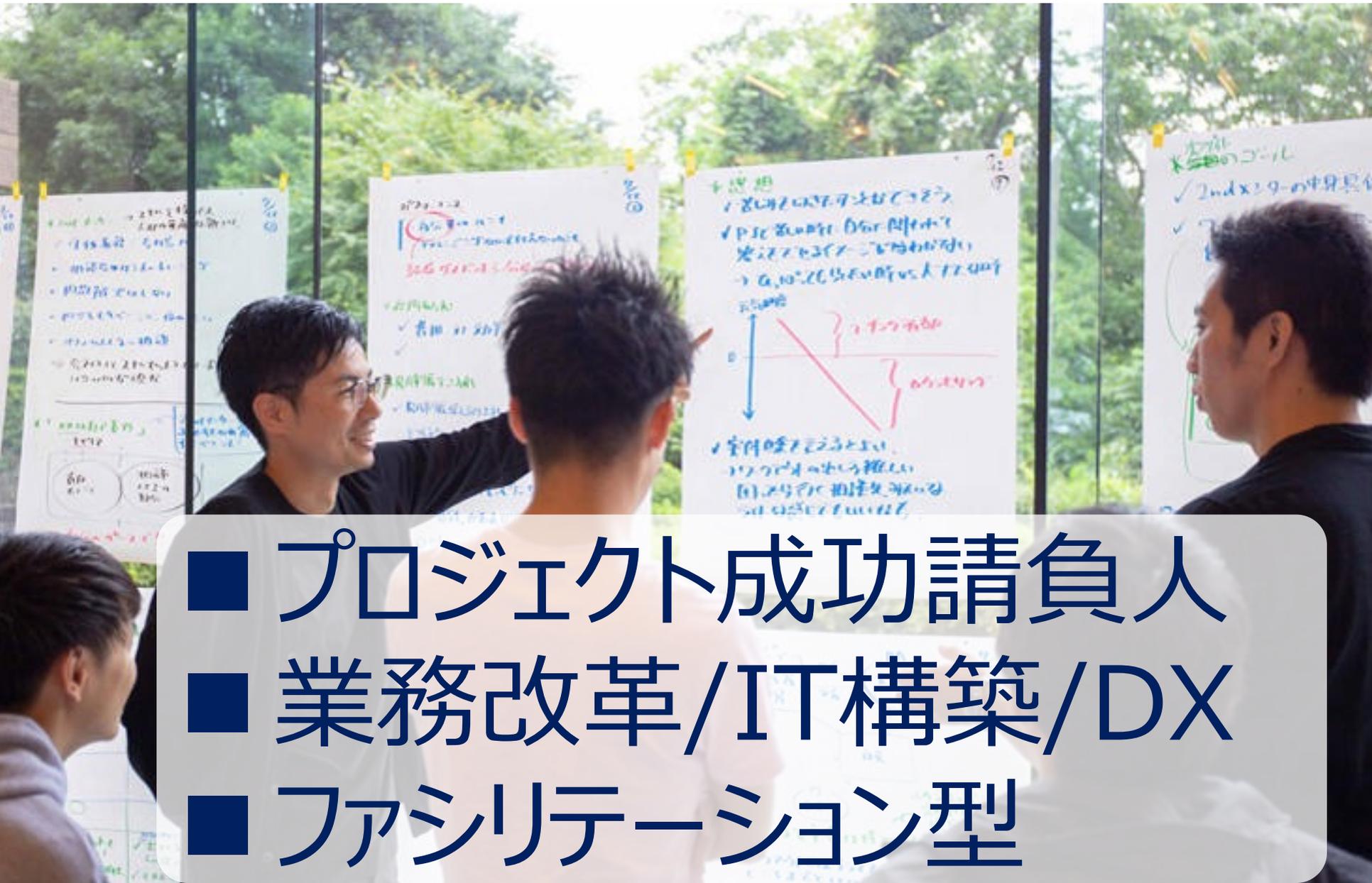
りょうた

加藤 良太

- 通称Ron
- ニューヨーク大学MBA
- 楽天USAで戦略、M&A、新規事業
- 自動運転宅配ロボットのスタートアップで失敗
- 海外在住歴33年



こんにちは。ケンブリッジです。



- プロジェクト成功請負人
- 業務改革/IT構築/DX
- ファシリテーション型

ケンブリッジの新刊紹介



住友生命DXプロジェクトの軌跡

3万人を変えた超大規模DX!

当事者がすべてを実名入りで公開。

住友生命の営業用タブレットを更新

する「青空プロジェクト」を、社員2名

とケンブリッジコンサルタントが立体的

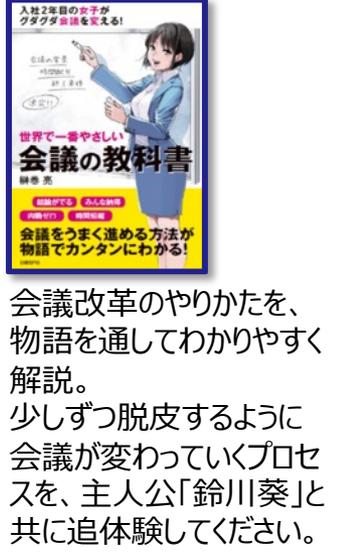
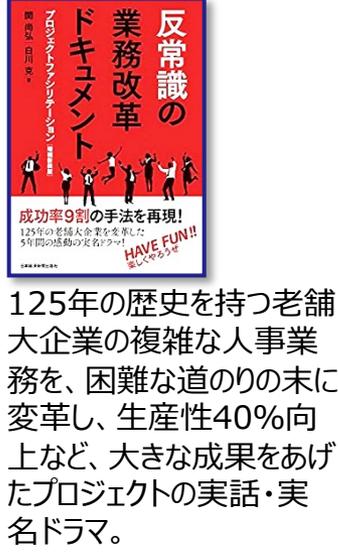
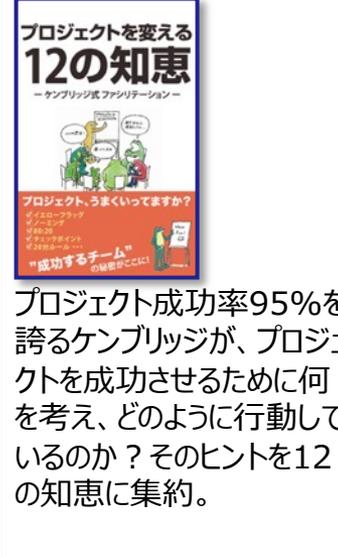
に描写。

リアルに追体験しながら学べる、組織

づくりの新しい教科書。現場が決めて

現場が進める、自律自走型の変革!

ケンブリッジの既刊紹介

 <p>会社のITはエンジニアに任せるな! 成功率95.6%のコンサルタントがIT嫌いの社長に教えていること</p> <p>白川 克 Masaru Shirakawa</p> <p>「我が社のシステム、どうにかならないのか?」 ✓お金がかかりすぎる ✓エンジニアと話が噛み合わない ✓利益に結びつかない……etc.</p> <p>これを悩みがすべて解決!</p>	<p>ビジネスパーソンが</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ITの中身を勉強せずに ・ITの本質が理解できて ・エンジニアに丸投げせず ・ITを会社に活かす方法が分かるという、ちょっと都合のいい本。 	 <p>リーダーが育つ変革プロジェクトの教科書</p> <p>DX(デジタル変革)を推進する人材がいない</p> <p>「育つ変革プロジェクト」の第一人者が、「リーダー育成」と「ビジネス変革」の2兎を追うノウハウ・方法論を詳説。DX人材育成に悩むマネージャー層必読の書。</p>	 <p>抵抗勢力との向き合い方</p> <p>働き方改革、業務改革を阻む最大の壁を乗り越えろ</p> <p>抵抗には「4段階」の強さがある「隠れた抵抗」を見逃すな</p> <p>変革を伴うプロジェクトには抵抗がつきもの。変革の実行で避けて通ることのできない「抵抗勢力との向き合い方」のコツを丁寧に解説。</p>	 <p>資料作りの教科書</p> <p>「無駄のない行動を起こさせる意思疎通」や「自分の思いをストレートに伝えるプレゼンテーション」を実現するための上手なコミュニケーションを、資料作りの実践手法を中心に解説。</p>
 <p>会議の教科書</p> <p>世界で一番やさしい会議の教科書</p> <p>2万部を超えたビジネス小説仕立ての前著『世界で一番やさしい会議の教科書』の著者が、ビジネスの現場で生まれたノウハウを体系化。</p>	 <p>会議の教科書</p> <p>会議改革のやりかたを、物語を通してわかりやすく解説。少しずつ脱皮するように会議が変わっていくプロセスを、主人公「鈴木葵」と共に追体験してください。</p>	 <p>業務改革の教科書</p> <p>成功率9割のプロが教える全ノウハウ</p> <p>業務改革プロジェクトで最も困難で、成功を左右する立ち上げ期のノウハウを詳説。実名の企業事例、現場で使ったツール・ビジュアルも多数掲載</p>	 <p>反常識の業務改革ドキュメント</p> <p>125年の歴史を持つ老舗大企業の複雑な人事業務を、困難な道のりの末に変革し、生産性40%向上など、大きな成果をあげたプロジェクトの実話・実名ドラマ。</p>	 <p>プロジェクトを変える12の知恵</p> <p>プロジェクト成功率95%を誇るケンブリッジが、プロジェクトを成功させるために何を考え、どのように行動しているのか? そのヒントを12の知恵に集約。</p>

シリコンバレーから見たDX

DXとは何か？

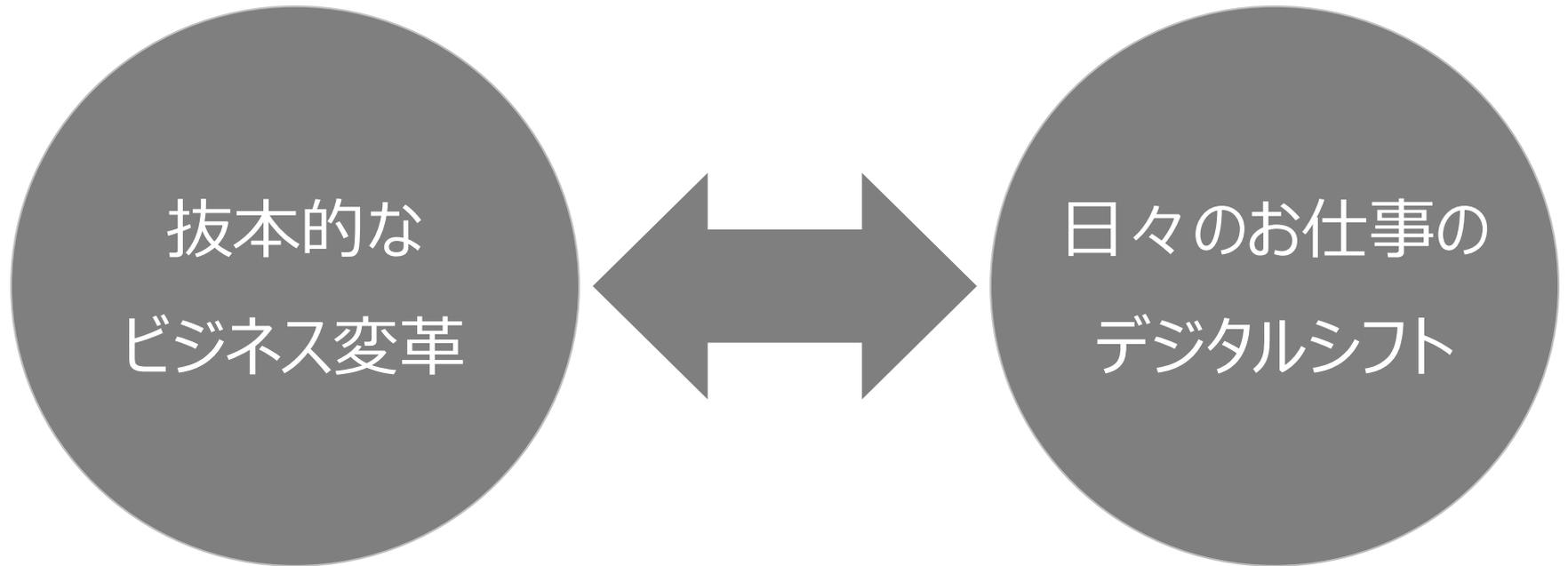
■ そもそも定義が曖昧

– Wikipediaより

- デジタルトランスフォーメーション（Digital transformation ; DX）とは、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念である。デジタルシフトも同様の意味である。2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱したとされる [1] 。
- ビジネス用語としては定義・解釈が多義的ではあるものの、おおむね「企業がテクノロジーを利用して事業の業績や対象範囲を根底から変化させる」[2]という意味合いで用いられる。

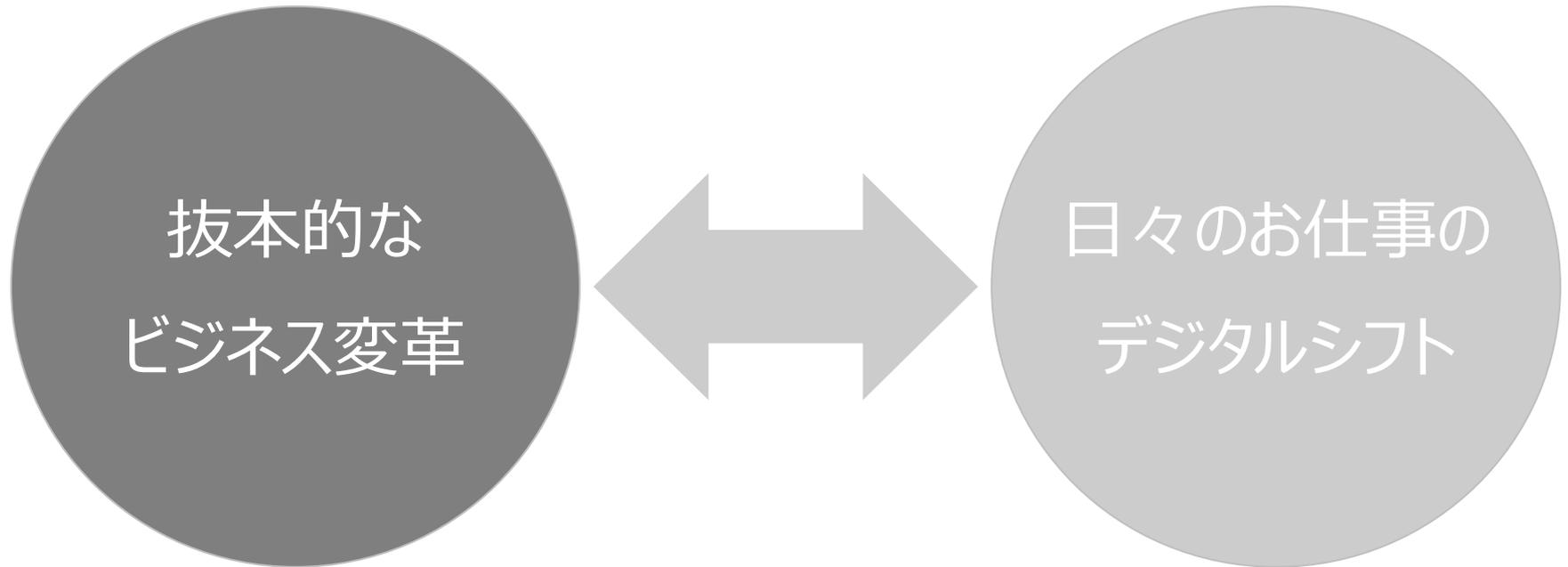
DXとは何か？

- 日本的にいうとどっちもある。



DXとは何か？

- シリコンバレー的に言うところら。



- Digital transformation is the integration of digital technology into all areas of a business, fundamentally changing how you operate and deliver value to customers. (The Enterprisers Project)

シリコンバレー的DX

- 抜本的にビジネスモデルを変革した企業といえは：

amazon



airbnb

NETFLIX

Uber

TESLA



DOORDASH

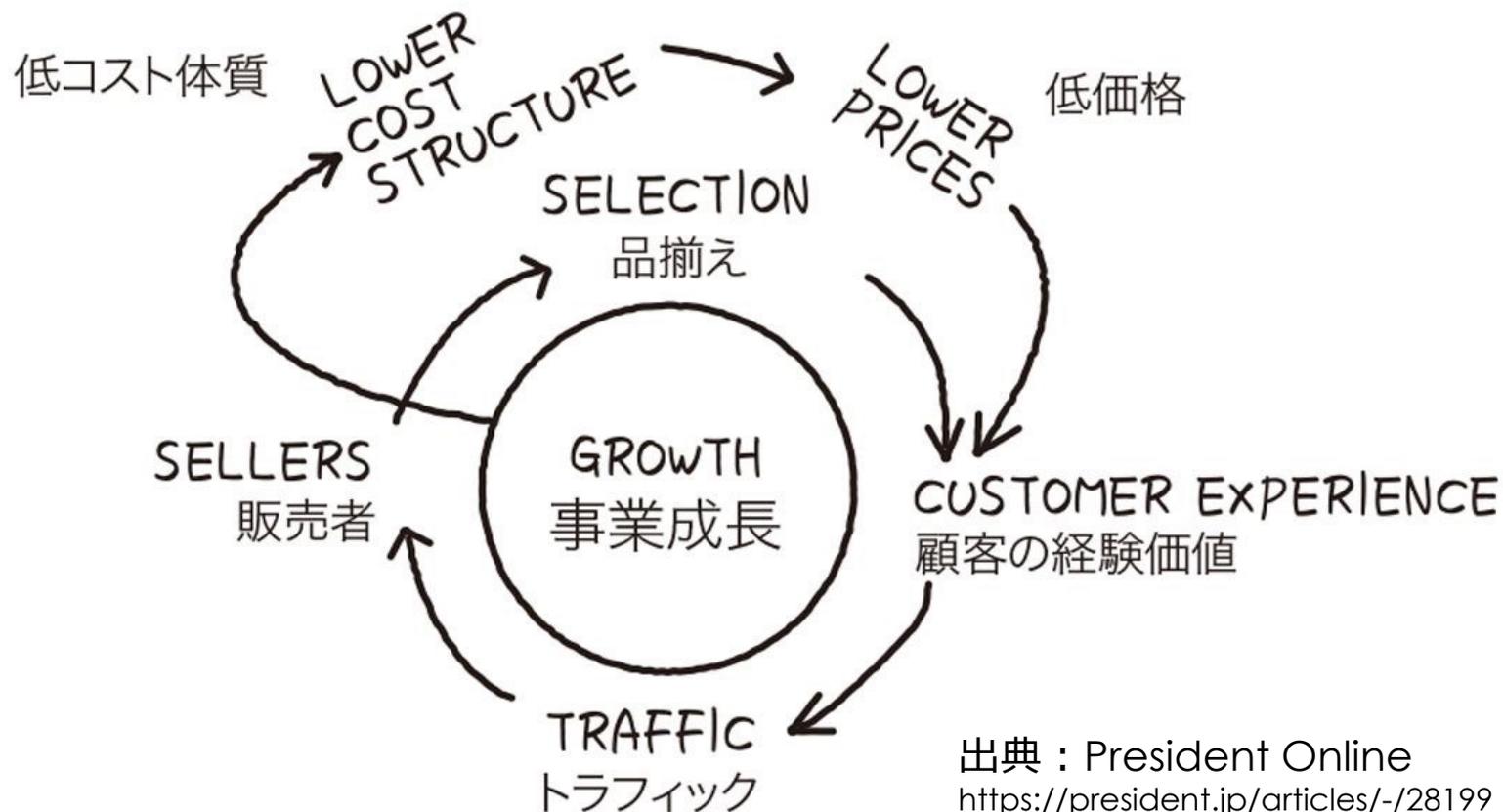
BLOCK

共通しているのは

目指すべき**ビジョン**が
明らかであること

Amazonのビジョン

- Our vision is to be **earth's most customer-centric company**; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.
- **地球上で最もお客様を大切にせる企業**であること、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



出典 : President Online
<https://president.jp/articles/-/28199>

ビジョンが明らかなので行動が合理的

- 全ては顧客価値最大化のため



1994 1998 2002 2006 2010 2014 2018 2022

Company Milestones



Product Launches



Acquisitions



Made with Office Timeline

ビジョンを理解すると未来が予測できる



Amazon Go (2018年～)
米英42店舗展開。専用アプリ、
コンピュータービジョン・AI、セン
サーを駆使しJust walk outチ
ェックアウトを実現。

Prime Air

2022年より実証実験開始。
ドローンが家の裏庭までパッ
ケージを配達する。



株主還元ではなく事業成長に投資

- Amazonの2020年の研究開発費用は5.9兆円！
 - 日本の防衛にかかる国家予算（5.4兆円）を超過

Rank ⇄	Company ⇄	Country ⇄	Sector ⇄	Expenditures on R&D (billions of US\$) ⇄
1	Amazon	 United States	Software and Internet	42.74
2	Alphabet Inc.	 United States	Software and Internet	27.57
3	Huawei	 China	Computing and Electronics	22.04
4	Microsoft	 United States	Software and Internet	19.27
5	Apple	 United States	Computing and Electronics	18.75
5	Samsung Electronics	 South Korea	Computing and Electronics	18.75
6	Facebook	 United States	Software and Internet	18.45
7	Volkswagen Group	 Germany	Automotive	
8	Intel	 United States	Computing and Electronics	
9	Roche Holding	 Switzerland	Health Care	
10	Johnson & Johnson	 United States	Health Care	

ビジョンは大切だけど

- 抜本的にビジネスモデルを変革した企業といえは：

amazon  airbnb

どうやって行動に移す？



TESLA

 DOORDASH

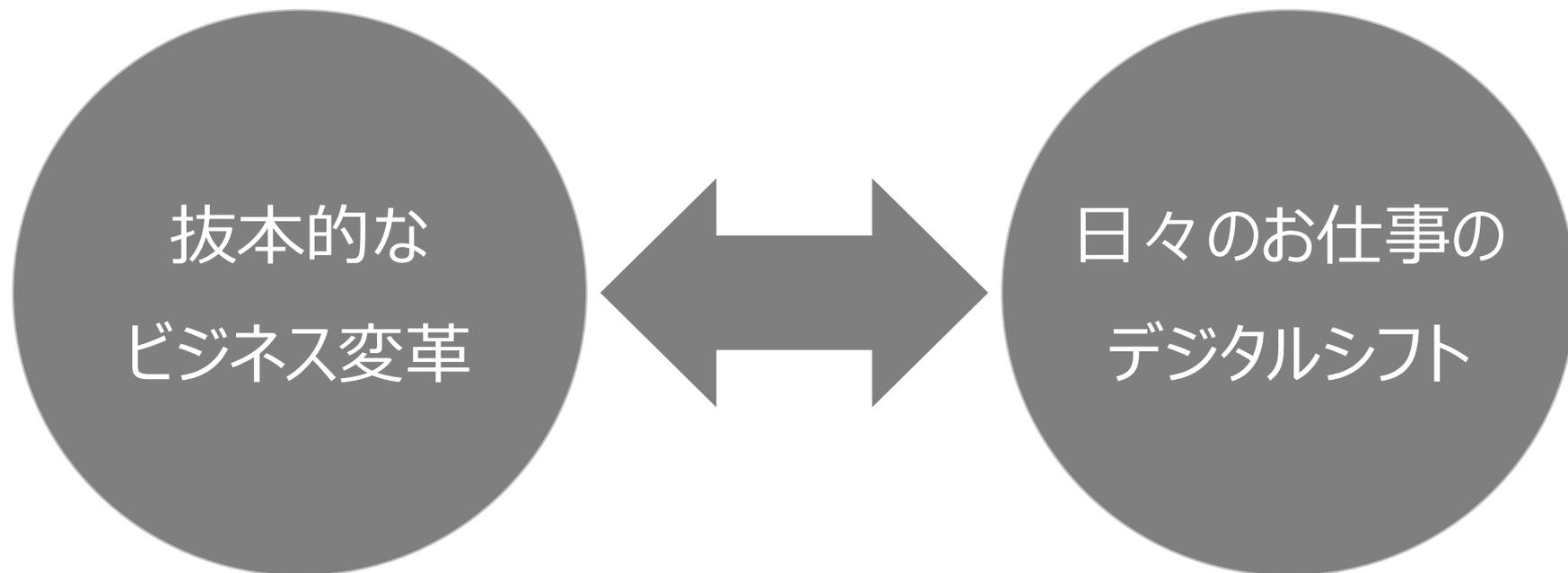


BLOCK

日本企業が抑えるべきDXのポイント

あらためて、DXとは何か？

- 日本的にいうとどっちもある。



日本のDX案件あるある

■ 多数のDXっぽい案件相談。大体こんな状態。

- ✓ 組織ができたんですが、何も決まらずで…。
- ✓ DXで何かやれって言われてまして…。
- ✓ 社長命令でして…。

「とりあえず」
症候群

- ✓ 「顧客情報を統合」して、活用するつもりなんです。
- ✓ 社内の「情報を一元化」したいんです。
- ✓ デジタル化で、「場所と時間を選ばず」業務をしたい。

「それっぽいコンセプト」
症候群

- ✓ 単純に電子化&ペーパーレス化がしたいんです！
- ✓ AIとMAで、効果的な1to1マーケティングですよ！
- ✓ IoTとかAIとかRPAとかで、効率化か何かをやろうと思っただけ！

「ソリューションください」
症候群

日本のDX案件あるある

■ 多数のDXっぽい案件相談。大体こんな状態。

- ✓ 組織ができたんですが、何も決まらずで…。
- ✓ DXで何かやれって言われてまして…。
- ✓ 社長命

「とりあえず」

共通しているのは

「困ってない」

ということ…。

セプト」

- ✓ 「顧客情
- ✓ 社内の
- ✓ デジタル

- ✓ 単純に
- ✓ AIとMAで、効果的な1to1マーケティングですよ！
- ✓ IoTとかAIとかRPAとかで、効率化か何かをやろうと思っ

「ソリューションください」

症候群

DXの本質的な難しさ

従来プロジェクト

今困っている！
健全な状態に戻りたい

- ・システムの保守期限が
- ・業務プロセスがバラバラで
- ・手作業が限界で



DXプロジェクト

困ってないけど・・・
もっと幸せになりたい

- ・未来の基盤を整える
- ・今のうちに変化を
- ・もっと良い何かがあるはず



DXの本質的な難しさ

従来プロジェクト

問題解決型
の取り組み



DXプロジェクト

ビジョン駆動型
の取り組み

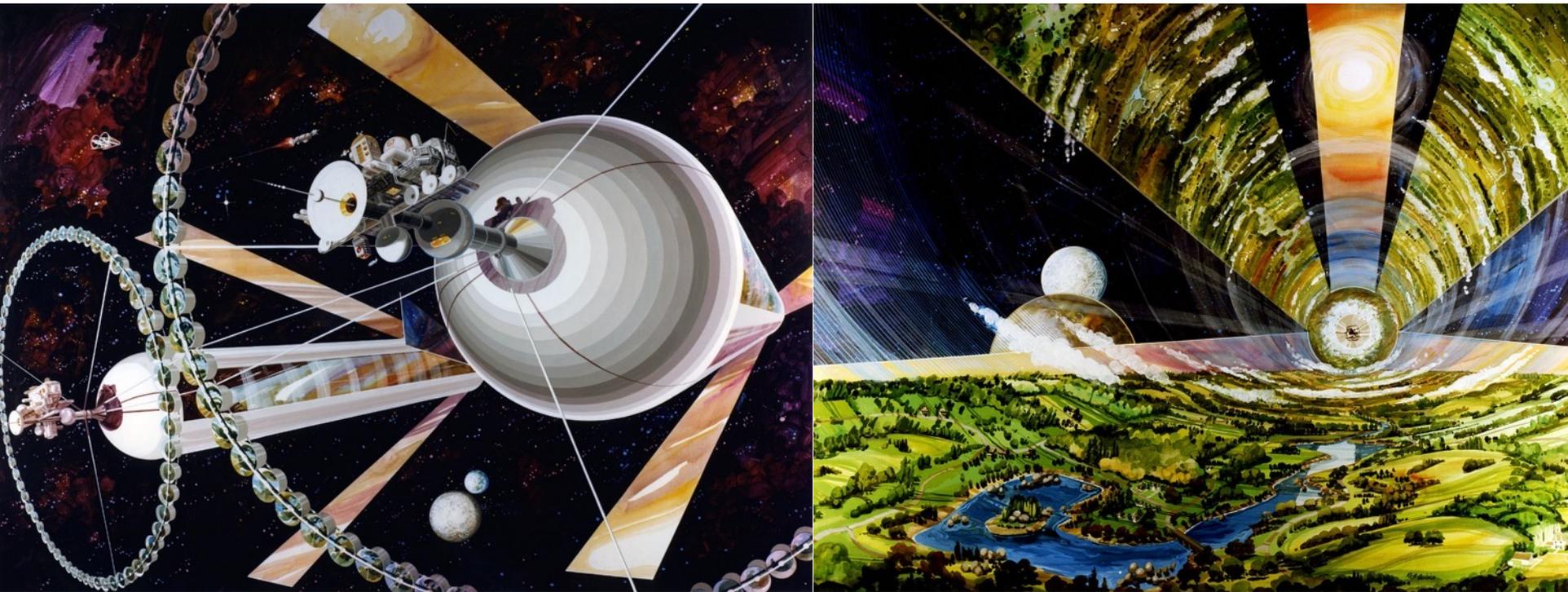


なので、何より大切なのは

目指すべき**ビジョン**が
明らかであること

ビジョンは、具体的な絵姿で語る

- DXによってどんな世界を作り出すのか？
という具体的なビジョンを作ること。手段は語るな。



Wikipedia「スペースコロニー」ページより引用
1974年にジェラルド・オニールにより提案されたスペースコロニーのデザイン。

ビジョンは、具体的な絵姿で語る

例) データ活用 (フロント系)

■ ×「顧客データを統合して活用するんです」

– データの統合は、やりたいことを実現するための「前提条件」でしかない。

- 顧客データをデジタルマーケティングに活用したい。
具体的には、いきなり1to1マーケティングを仕掛けるのではなく、まずはノウハウを広く定期的に配信できる形を作りたい。
- 配信したコンテンツの閲覧状況を取得し、アクティブに活動している方を捉える。さらに、閲覧しているコンテンツの種類から、その人の興味関心をカテゴリレベルで把握する。
- 次に、活動レベル、興味関心カテゴリに応じて、さらに深いコンテンツを提供していきたい。
- そのためには、今存在しない、顧客のXXデータを統合して管理しておく必要がある。

参考にすべきは老舗企業の成功事例

DX銘柄は事例の宝庫

5. DXグランプリ2022・DX銘柄2022 選定企業



■DXグランプリ2022 (業種順)

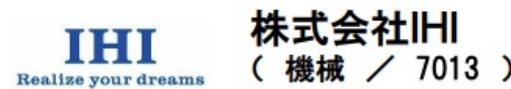
<過去選定歴>

証券コード	法人名	業種	銘柄							
			21	20	19	18	17	16	15	
4519	中外製薬株式会社	医薬品	●	●						
8174	日本瓦斯株式会社	小売業	●	●	●	●	●	●	●	

■DX銘柄2022 (業種順 証券コード順) 1/2

<過去選定歴>

証券コード	法人名	業種	銘柄							
			21	20	19	18	17	16	15	
1803	清水建設株式会社	建設業	●					●		
2587	サントリー食品インターナショナル株式会社	食料品								
2802	味の素株式会社	食料品								
3407	旭化成株式会社	化学	●							
4901	富士フイルムホールディングス株式会社	化学		●	●	●	●			
5020	E N E O Sホールディングス株式会社	石油・石炭製品		●	●					
5108	株式会社ブリヂストン	ゴム製品	●	●	●	●	●	●	●	●
5201	A G C株式会社	ガラス・土石製品		●						
5938	株式会社LIXIL	金属製品								
6301	株式会社小松製作所	機械	●	●	●	●	●			●
7013	株式会社IHI	機械						●		●
6501	株式会社日立製作所	電気機器	●		●	●	●		●	●
7752	株式会社リコー	電気機器								
7732	株式会社トプコン	精密機器	●	●						
7911	凸版印刷株式会社	その他製品	●		●	●				
7936	株式会社アシックス	その他製品								
9086	株式会社日立物流	陸運業								
9143	S Gホールディングス株式会社	陸運業	●							
9104	株式会社商船三井	海運業								
9202	A N Aホールディングス株式会社	空運業				●	●			
9433	K D D I株式会社	情報・通信業								
9434	ソフトバンク株式会社	情報・通信業	●							
9830	トラスコ中山株式会社	卸売業	●	●						



DX銘柄2022
Digital Transformation

カスタマーサクセス実現を目指したDX推進

経営ビジョンにおけるDXの位置づけ

IHIグループは「技術をもって社会の発展に貢献する」を経営理念とし、将来のありたい姿として「自然と技術が調和する社会を実現する」を掲げています。その目標に向け、2022年度を最終年度とする「プロジェクトChange」のもと、さまざまな「変革」を推進しています。

特に「プロジェクトChange」においてカ点を置いている「ライフサイクルビジネス拡大」や「収益基盤のさらなる強化」において、DXはその変革の中心に位置付けられており、デジタルを活用したビジネスモデル変革を進めています。

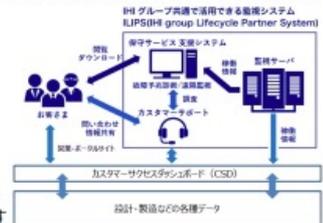
「プロジェクトChange」のカ点

- 成長軌道への回帰
 - 収益基盤のさらなる強化
 - ライフサイクルビジネスの拡大
- 職場変化に打ち勝つ事業体質 - 価値創造の原動力 -
 - 人材再配置
 - 多様な人材の活躍
 - 新たな働き方
- 財務戦略
 - キャッシュ・フローの強化
 - 資金の最適配分
 - 財務健全性

ライフサイクルビジネス (LCB) の拡大を中心としたビジネスモデル改革

IHIグループでは、従来の製品・部品販売と修理が主体の「モノ売り」から、お客さまへの価値提供によってお客さまが変わる「カスタマーサクセス」実現を目指した「提案型ソリューションビジネス (コト売り)」への転換を図っています。中でも、既存ビジネスの製品・サービスの枠を超え、お客さまのニーズに素早く柔軟に対応すると共に、お客さまのニーズの汲み取りやデジタル技術の活用に基づく新たな付加価値の創出と提供により「ライフサイクルを通じてお客さまに価値を提供」するライフサイクルビジネス (LCB) の拡大に注力しています。

その実現に向け、自社開発したIoTプラットフォーム「ILIPS」により製品・設備のデータを収集・分析するとともに、お客さま情報を共有する「カスタマーサクセスダッシュボード (CSD)」を構築し、お客さま情報を起点に各種データ連携を進めることで、営業・サービス・技術/製造が三位一体となって連携するビジネスモデル改革に取り組んでいます。



事業類型の特性に合わせた業務プロセス改革

一方でIHIグループは幅広い製品を手掛けるグローバル企業であり、事業を「量産系 (ジェットエンジン等)」「準量産系 (カスタマイズを旨とする産業機械等)」「インデント系 (橋梁や発電プラント等)」の3類型に分類し、各々の特性に合わせたデジタル化を通じた業務プロセス改革を図っています。特に、準量産系については、「固変分離 (固: 標準化でリードタイム短縮, 変: オプションの選択, 変: カスタマイズ)」の思想と「標準業務プロセス」の適用を進めることにより、上記のLCBの拡大とも連動しつつ、お客さまへの素早いフォローを可能とすることを目指しています。

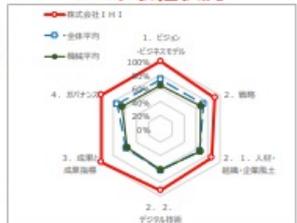
DXを推進し、データ重視の企業文化を担う人材育成

DXの推進を支える人材育成にも積極的に取り組んでいます。まず、データ分析を実務に適用するスキル習得を目的とした「データアナリスト研修」を2018年度から実施し、2023年度までに1000名の育成を計画している他、データ分析の独創性やアイデアを競う「AIコンテスト」を開催するなど、データ活用マインドの醸成を図っています。

また、全グループの主要部門で中核を担うミドル層から「DXリーダー」を選任し、教育の実施とコミュニティの設置を行ないつつ、複数部門に渡るDX推進や新事業の取り組みなどを支援しています。

さらに、経営幹部候補者等に向けたDX研修を行い、トップ層のDXリテラシーの向上と意識改革を図っています。

DXの取組状況



ビジョンは、具体的な絵姿で語る（まとめ）

- 「データを統合して活用する」=手段。
- 手段の先で実現される世界は何だ？
 - Slerに丸投げで、できるわけがない。一緒に考えるんだ。

【世界観の有無チェック】

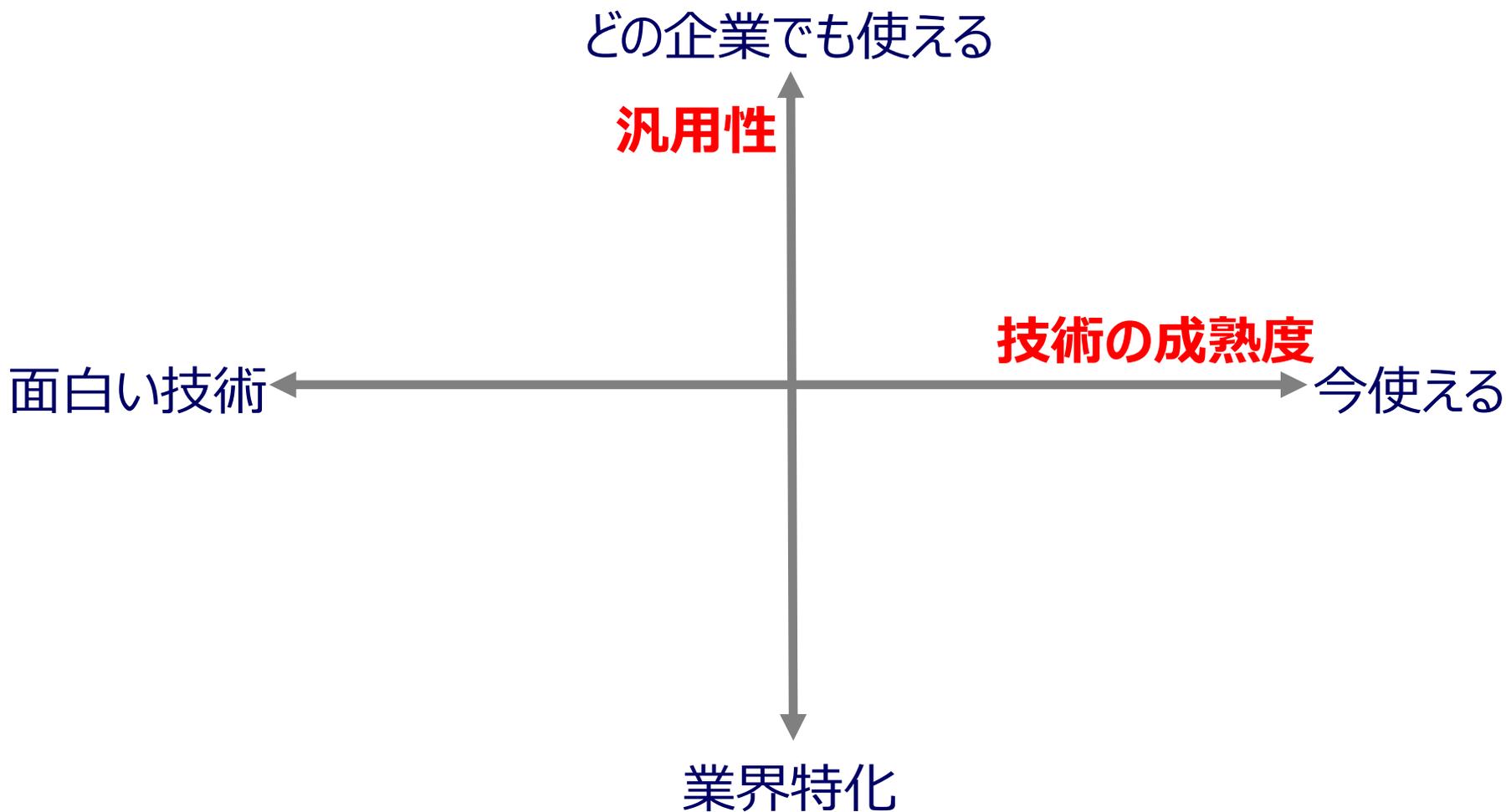
- ✓具体的に何ができるようになる？
- ✓関わる人の活動はどう変わる？
- ✓それって結局、誰がどう嬉しい？
- ✓事業にどんなインパクトがある？
 - ✓何が失われる？

- できる限り生の声を聞いて参考に。

注目スタートアップ

DX領域の注目スタートアップ

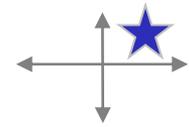
- 時代の潮流をキャッチするためには広くアンテナをはる



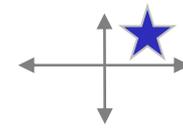
DX領域の注目スタートアップ

■ 企業DXという視点で注目しているスタートアップ



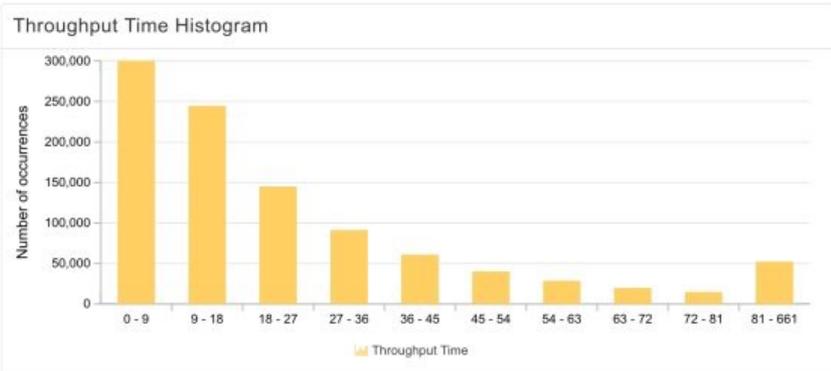
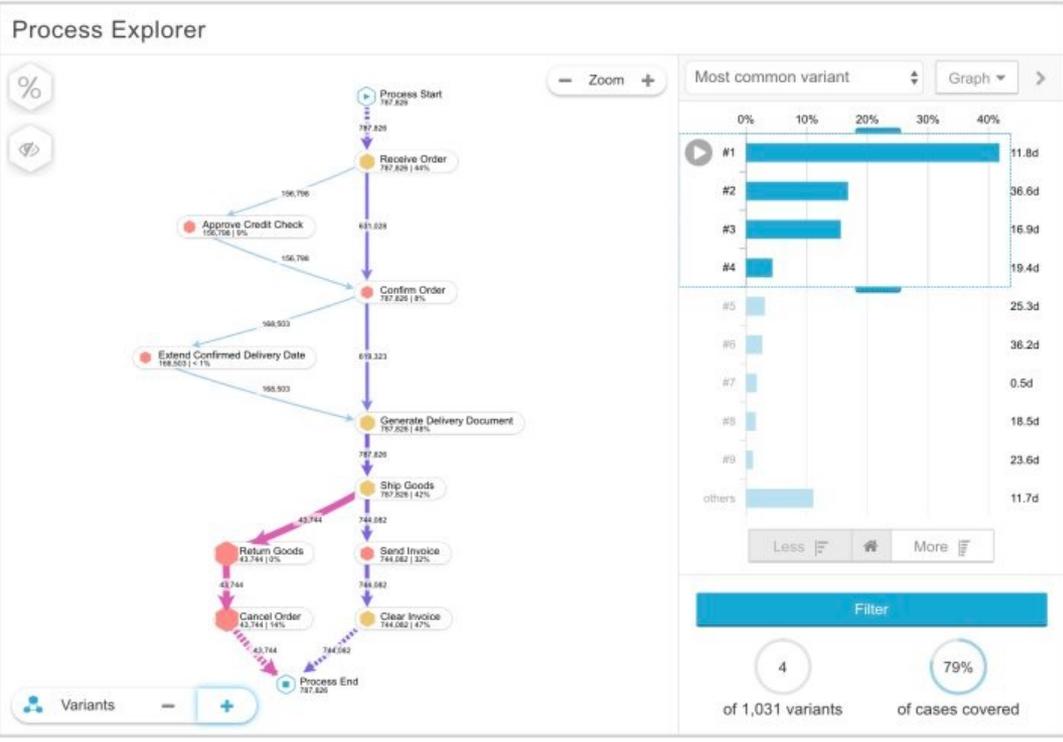


- 2011年ドイツで創業
- プロセスマイニングのグローバルリーダー
- 複数システムのイベントログをもとに組織横断的な業務プロセスを分析可能に
 - RPAのようにソリューションドリブンではなく、裏に潜む業務上の課題をデータで浮き彫りにし対応できるように



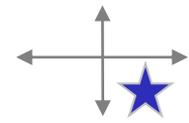
Order-to-Cash Analysis

Sales Order Items: **1.00M** Net Order Value: **\$1.26B** Throughput Time (days): **25.5** On-time Delivery: **63%**



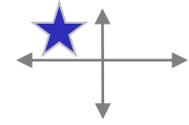
Order Distribution

Material	# Or...	Net Order ...
098 - Hair Products	57,020	\$358,548,499
099 - Skin Care	237,654	\$284,819,076
058 - Fruits	49,233	\$135,390,270
220 - Savoury	37,158	\$103,932,458
046 - Potatoes	135,916	\$72,997,176
049 - Soft Drinks - sugar	75,382	\$54,300,060
059 - Salad Dressings	38,783	\$52,797,009
043 - Margarines	64,531	\$38,114,019
048 - Leaf Tea	58,479	\$33,297,402
087 - Mayonnaise	21,729	\$31,191,030
916 - Industrial Oil	85,092	\$30,970,701

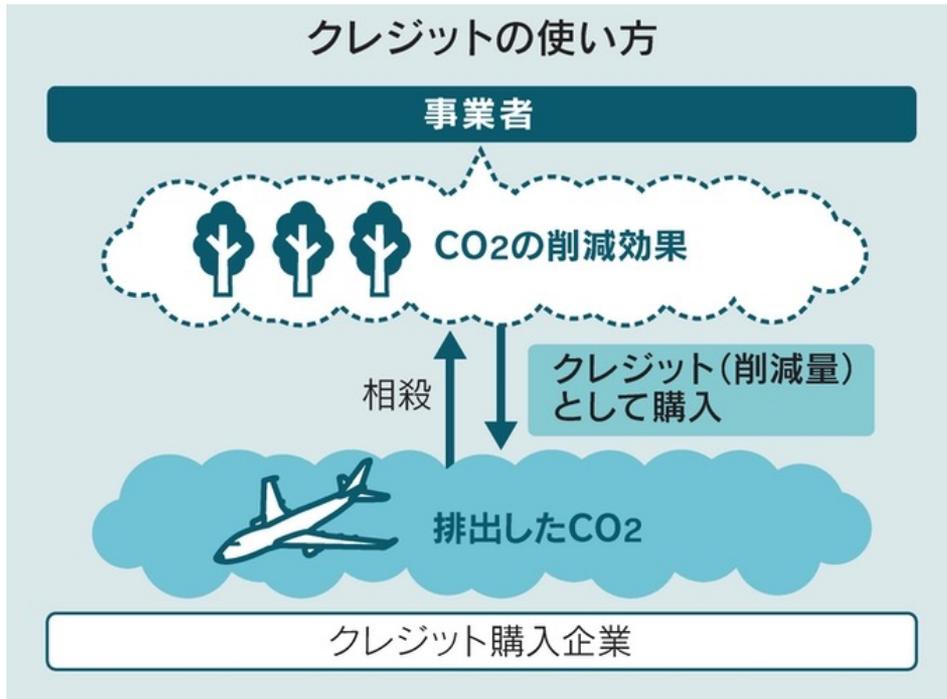


- 2015年サンフランシスコで創業、東京にも拠点あり
- 産業オートメーションのロボット・AI開発
- 物流拠点でのピッキングをコンピュータービジョンとロボティクスで実現

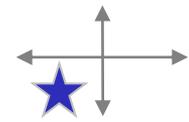




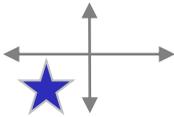
- WeWork元CEOのAdam Neumannのスタートアップ
- 5月にA16Zなどから\$70Mの資金調達
- カーボンクレジットをブロックチェーンで取引可能に



出典 : www.Nikkei.com



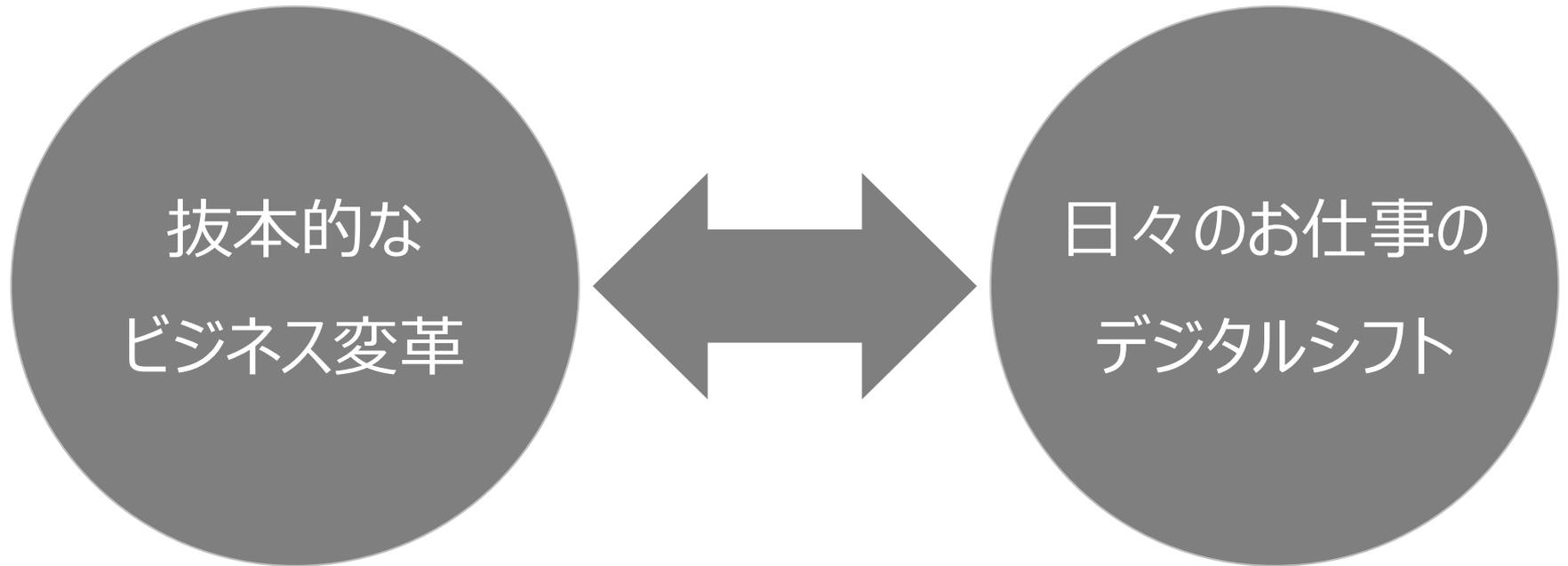
- 4月にシードラウンドを実施
- ディーゼルトラックをハイブリッドにするアタッチメントを開発
- 一台あたり年間平均\$320,000燃料代がかかるトラックの運営費を飛躍的に削減するのが狙い
 - さらに、アメリカの温室効果ガスの26%はトラックから起因
- 将来的には既存のガソリンスタンドなどでチャージングステーションを運営し、充電済みのアタッチメントと付け替えるモデルを想定（付け替えにかかる時間は3分未満）



まとめ

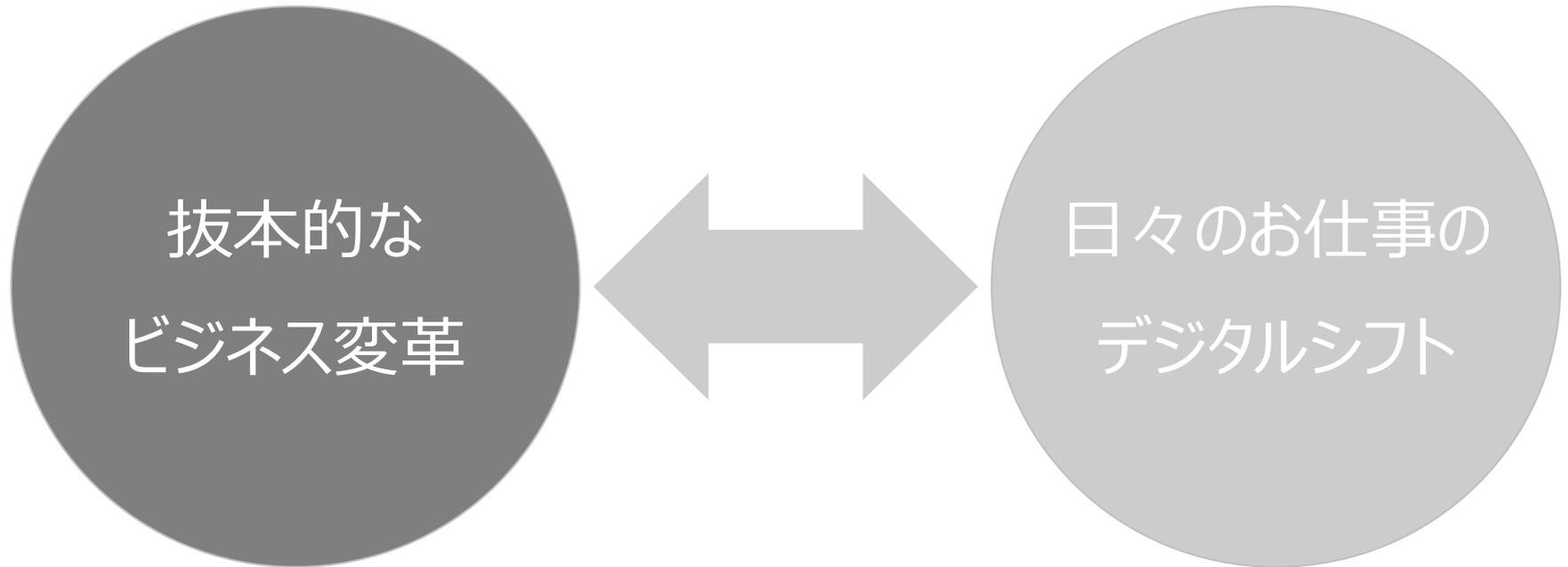
DXとは何か？

- 日本的にいうとどっちもある。



DXとは何か？

- シリコンバレー的に言うところら。



- Digital transformation is the integration of digital technology into all areas of a business, fundamentally changing how you operate and deliver value to customers. (The Enterprisers Project)

共通しているのは

目指すべき**ビジョン**が
明らかであること

DXの本質的な難しさ

従来プロジェクト

問題解決型
の取り組み



DXプロジェクト

ビジョン駆動型
の取り組み



ビジョンは、具体的な絵姿で語る（まとめ）

- 「データを統合して活用する」=手段。
- 手段の先で実現される世界は何だ？
 - Slerに丸投げで、できるわけがない。一緒に考えるんだ。

【世界観の有無チェック】

- ✓具体的に何ができるようになる？
- ✓関わる人の活動はどう変わる？
- ✓それって結局、誰がどう嬉しい？
- ✓事業にどんなインパクトがある？
 - ✓何が失われる？

- できる限り生の声を聞いて参考に。



- 本資料の所有権及び著作権については弊社が所有しております。
- 本資料の商用転用はお断りしております。

<https://www.ctp.co.jp/>

<https://www.facebook.com/CTPFAN>

