

デジタル
トランスフォーメーション
銘柄 | DX銘柄 |

2026

2026年6月5日



DX銘柄2026

Digital Transformation



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry



株式会社東京証券取引所



独立行政法人

情報処理推進機構

1. はじめに

我が国や諸外国において、AI技術の進化やデータ活用、グローバル化による産業構造の変化が起きている中、企業規模や業種・業界にかかわらず、全ての企業が、データとデジタル技術を活用した経営変革の取組であるDX（デジタルトランスフォーメーション）・AX（AIトランスフォーメーション）に取り組むことで、価値創造経営を実現することができます。こうした価値創造経営の実現のためには、企業はデジタル技術による変化が自社にもたらすリスク・機会を踏まえた経営ビジョン、ビジネスモデルを策定し、その方策としてデジタル技術を組み込んだ経営戦略をステークホルダーへ示す必要があります。同時に、経営者自らがリーダーシップを発揮してステークホルダーとの対話を行い、課題の把握分析を通じ、戦略の見直しを行っていくことでガバナンスの役割を果たすことが重要です。

これを踏まえ、経済産業省は2020年11月に、経営者が企業価値を向上させるために実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめました。2024年9月には、企業がより前向きにDXに取り組むことを推進するため、DX推進を通して得られる企業価値向上に焦点を当てた改訂を実施し、「デジタルガバナンス・コード3.0」として取りまとめました。

DX銘柄とは、東京証券取引所に上場している企業の中から、デジタルガバナンス・コードに沿った取組を通じ、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定して紹介するものです。この取組により、目標となる企業モデルを広く波及させ、経営者の意識改革を促すとともに、企業が投資家をはじめとする幅広いステークホルダーから評価を受けることで、企業における経営変革の取組の更なる促進を図っています。2020年より、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施しており、2022年からは情報処理推進機構を加えた3者で実施しています。

銘柄に選定された企業は、単に優れた情報システムの導入、データの利活用をするにとどまらず、デジタル技術を前提としたビジネスモデルそのもの及び経営の変革に果敢に挑戦し続けている企業です。特に今回の選定では、企業におけるAXの取組に着目し、こうした取組を評価する形としました。

本銘柄選定企業の中から特に優れた取組を行った企業を「DXグランプリ企業」として選定しています。また、本銘柄に選定されていない企業の中から、注目されるべき取組を実施している企業について、「DX注目企業」として選定しています。さらに、特に傑出した取組を継続している企業を「DXプラチナ企業2026-2028」として選定しています。

これら企業のさらなる活躍を期待するとともに、こうした優れた取組が他の企業における経営変革の取組の参考となることを期待します。

2-1. 「DX 銘柄 2026」等の選定プロセス

「DX 銘柄 2026」等は以下のプロセスを経て選定いたしました。

① 「DX 調査 2026」の実施

東京証券取引所（プライム、スタンダード、グロース）上場会社約3,800社を対象に「DX 調査 2026」を実施。調査へ回答いただいた企業289社のうち、「DX 認定」を取得している企業を選定対象としました。

※ 市場区分は調査終了（2025年12月22日18時）時点

② 一次評価：「選択式項目」及び財務指標によるスコアリング

DX 調査の「選択式項目」及びROE・PBRに基づき、スコアリングを実施し、一定基準以上の企業を、候補企業として選定しました。

※ スコアリング基準についてはDX 銘柄評価委員会にて決定

③ 二次評価及び最終選考

一次評価で選定された候補企業を対象に、DX 調査の「記述式項目（DX 実現能力、ステークホルダーとの対話、企業価値貢献）」について、DX 銘柄評価委員が評価を実施。当該結果を基に、DX 銘柄評価委員会による最終審査を実施し、優れた企業を「DX 銘柄 2026」として選定しています。

また、「DX 銘柄 2026」に選定されていない企業の中から、特に企業価値貢献部分において、注目される取組を実施している企業を、DX 銘柄評価委員会の審査により「DX 注目企業 2026」として選定しています。

さらに、企業の競争力強化に資するDXの推進を強く後押しするため、「DX 銘柄 2026」選定企業の中から、特に優れた取組を行った企業を、「DX グランプリ 2026」として選定しています。

「DX 銘柄 2026」選定プロセス

対象企業：上場企業約3,800社

銘柄への応募（「DX 調査」への回答）

※2026選定では「DX 認定」を取得していることが必須

289社

一次審査

二次審査

（記述式項目をもとに評価委員会で議論）

DX銘柄

※中でも優れた企業が「DX グランプリ」

30社

（うち3社がDX グランプリ）

DX注目企業

17社

2-2. 「DX プラチナ企業 2026-2028」の選定プロセス

「DX プラチナ企業 2026-2028」は以下のプロセスを経て選定いたしました。

① 下記の要件を満たす企業を選定

＜DX プラチナ企業選定要件＞

- ・ 3年連続でDX 銘柄に選定されていること
- ・ 過去にDX グランプリに選定されていること

② 銘柄評価委員会における審査

※選定期間は3年とする。

● DX プラチナ企業 2026-2028 選定企業一覧



日本郵船

日本郵船株式会社

DX グランプリ 2023

受賞



SoftBank

ソフトバンク株式会社

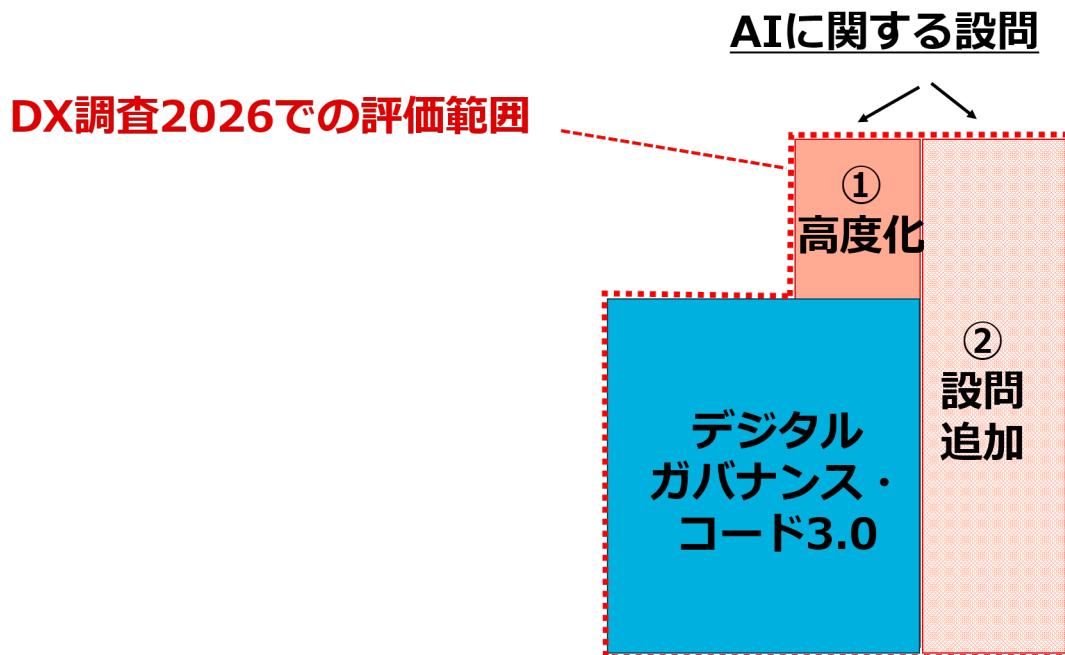
DX グランプリ 2025

受賞

3-1. 評価のポイント（AIに関する評価の考え方）

■ AIに関する評価の考え方

- ・ AIの利活用を前提に、AIの急速な技術進歩をとらえつつ、機動的・抜本的に、変革の“範囲”を拡充し、その“質”、“スピード”を高める企業を一層評価しました。
- ・ このため、DX調査2026においては、デジタルガバナンス・コードの「望ましい方向性」を踏まえつつ、AIの利活用を評価する観点から①選択肢の高度化、②設問の追加をしています。



3-2. 評価のポイント（一次評価）

「デジタルガバナンス・コード3.0」の「望ましい方向性」を踏まえつつ、AIの利活用を評価する観点から選択肢の高度化、設問の追加をしました。

■一次評価の評価項目（大分類）

- 1 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定
- 2 DX戦略の策定
- 3-1 組織づくり
- 3-2 デジタル人材の育成・確保
- 3-3 ITシステム・サイバーセキュリティ
- 4 成果指標の設定・DX戦略の見直し
- 5 ステークホルダーとの対話

■設問の詳細

<経営ビジョン・ビジネスモデルの策定>

- 1 **DGC-1** データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）
AI-1 も踏まえ、経営方針および経営計画（中期経営計画・統合報告書等）において、DXの推進に向けた経営ビジョンを策定していますか。
- 2 **DGC-2** DXの推進に向けた経営ビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを構築していますか。
AI-2
- 3 **DGC-3** 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善にDX戦略や施策が大きく寄与していますか。
- 4 **DGC-4** コミュニティ活動を含め、多様な主体とつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造していますか。
- 5 **DGC-5** 自社にとどまらず、社会や業界の課題解決に向けてDXを牽引しようとしていますか。
- 6 **DGC-6** ビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっていますか。

<DX戦略の策定>

- 7 **DGC-7** 経営者自らが主体的に検討を行い、経営ビジョンを実現する変革シナリオとして、具体的なDX戦略が策定できていますか。
AI-3
- 8 **DGC-8** 経営陣がデータを様々な部門で価値を生み出すことができる重要な資産の一つとして認識し、データに基づく判断を心掛けるなど、目指すビジネスモデル実現に向けてデータを活用していますか。
- 9 **DGC-9** 自社の保有データを発掘・整理・管理する能力を高め、社会の状況変化や課題を迅速に把握し、柔軟に対応していますか。
- 10 **DGC-10** データガバナンスに関して、法令やガイドライン等により求められる事項や期待される事項に基づき、サプライチェーン内の取引先や多様な企業とのデータ連携を行っているか。
- 11 **AI-4** AIを利活用する業務プロセスを把握した上で、AIの利活用の取組が実施されていますか。
- 12 **DGC-11** データとデジタル技術を活用して既存ビジネスの変革を目指す取組（顧客関係やマーケティング、既存の製品やサービス、オペレーション等の変革による満足度向上等）が明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。
- 13 **DGC-12** データとデジタル技術を活用して新規ビジネス創出を目指す取組が明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。

<組織づくり>

- 14 **DGC-13** DXを推進するための組織を有しており、その組織は、事業部門と連携・対話しながら全社を巻き込んだ
AI-5 推進を行っているか。
- 15 **DGC-14** 外部アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業など、IT分野において、既存の取引先や受発注関係にとどまらず、外部リソースを活用していますか。

- 16 **DGC-15** 外部リソースの活用を含め、DXを推進するために必要なケイパビリティ（組織能力）を有し、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができていますか。
- 17 **AI-6** 自社におけるAIの利活用を進めるために最適な外部リソースの活用や内製化力の獲得のあり方を検討した上で、AIを利活用するために必要なアプリケーションの開発やシステムの構築ができる体制を構築できていますか。
- 18 **DGC-16** DX戦略推進のために各人（経営者から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されていますか。
- 19 **DGC-17** DXを推進するための予算をITシステムの保守などの既存領域のIT予算とは別で管理しており、DX推進のための予算として一定の金額または一定の比率が確保されていますか。
- 20 **DGC-18** DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求め過ぎず、挑戦を促す投資を行っていますか。
AI-7
- 21 **DGC-19** 組織カルチャーの変革への取組として、新しい挑戦を促すとともに、継続的にかつ積極的に挑戦してこうとするマインドセット醸成を目指した活動を支援する制度、仕組みが構築されていますか。
- 22 **DGC-20** 社員一人ひとりが、仕事のやり方や行動をどのように変えるべきかが分かるような、経営ビジョンの実現に向けたデータとデジタル技術の活用に関する行動指針を定め、公開していますか。
- 23 **DGC-21** DX推進部署の責任者としてそれぞれ、DXの推進をミッションとする責任者（Chief Digital Officer）、製品・研究開発など技術の統括責任者（Chief Technology Officer）、ITに関する統括責任者（Chief Information Officer）、データに関する責任者（Chief Data Officer）が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されていますか（他の役割との兼任でもかまいません）。
- 24 **DGC-22** DX推進部署の責任者が経営者と定期的にコミュニケーションを行うとともに、経営会議等の一員として参加するなど、経営の意思決定に対して一定の権限を持っていますか。
- 25 **DGC-23** 取締役会や経営会議等の場において、経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例に関する情報交換を定期的実施していますか。
- 26 **DGC-24** 経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例を、自社のDX戦略の推進に活かしていますか。

<デジタル人材の育成・確保>

- 27 **DGC-25** 経営ビジョンと人材戦略を連動させた上で、DX戦略の推進に必要な人材に求めるスキルについて、デジタルスキル標準を参照した上で明確化し、社員のスキル可視化の取組が行われていますか。
- 28 **DGC-26** 経営者を含めた役員や管理職のDXに対する意識を改革するとともに、役員や管理職が積極的に社員のデジタル人材育成に関する取組を推進していますか。
- 29 **DGC-27** 経営者を含めた全社員のデジタル・リテラシー向上のため、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する、リスクリングやリカレント教育などの制度がありますか。
AI-8
- 30 **DGC-28** 生成AI等の最新技術の動向も踏まえつつ、DX推進を支える人材として、どのような人材が必要か、が明確になっており、確保のための取組（計画的な育成、中途採用、外部アドバイザー・パートナーの活用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等）を実施していますか。
AI-9
- 31 **DGC-29** デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識の活用や試験・資格をはじめとしたスキル証明により適性評価・処遇される人事制度や、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがありますか。
- 32 **DGC-30** スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示といった自律的なキャリア形成支援の取組が行われていますか。

<ITシステム・サイバーセキュリティ>

- 33 **DGC-31** 全社のITシステムがDX戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況を踏まえ、ITシステムやデータ等の情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できていますか。
- 34 **DGC-32** DGC-31で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債（レガシーシステム）が発生しないよう、体制（組織や役割分担）を整え、必要な対策を実施できていますか（再レガシー化を回避する仕組みが確立されていますか）。
- 35 **DGC-33** ITシステムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがありますか。

- 36 **DGC-34** ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存のITシステム及びデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データも活用し、経営状況や事業の運営状況を把握できるITシステムがありますか。
- 37 **AI-10** AIでの利活用を可能にするためのデータ環境を整備できていますか。
- 38 **AI-11** 全社でのAIの利活用を可能にするAI基盤を整備できていますか。
- 39 **DGC-35** 全社最適で策定された計画の実行段階においては、各事業部門が自己の利害に固執して全体最適から離れてしまわないよう注意を払いながら、オーナーシップをもって、その完遂に向けて努力していますか。
- 40 **DGC-36** 経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともに、サイバーセキュリティ対策のためのリソース（予算、人材）を確保していますか。
- 41 **DGC-37** サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画（システムの・人的）を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築していますか。
- 42 **DGC-38** 自社のサイバーセキュリティリスクを評価するために、システム監査やセキュリティ監査など第三者監査を実施していますか。
- 43 **DGC-39** サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士（登録セキスベ）の取得や外部人材の活用、社員への教育等を企業として進めていますか。
- 44 **DGC-40** サイバー攻撃による被害を受けた場合の事業継続計画（BCP）を策定するとともに、経営陣も含めて緊急対応に関する演習・訓練を実施していますか。
- 45 **DGC-41** サプライチェーンの保護に向けて、取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促していますか。（サプライチェーンに属さない場合は、取引先等に読み替えてください）。
- 46 **AI-12** AIに関するリスクに対応するため、ライフサイクル管理を含む、安全性（データ保護を含む）・プライバシー・セキュリティを確保する仕組み・体制を構築していますか。

<成果指標の設定・DX戦略の見直し>

- 47 **DGC-42** DGC-11もしくはDGC-12において1～3と回答された場合はお答えください。
DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI（重要な成果指標）を設定し、評価されていますか。
- 48 **DGC-43** DGC42において1～3と回答された場合はお答えください。
KPIとKGI（最終財務成果指標）を連携させており、実際に財務成果をあげていますか。
- 49 **DGC-44** 経営・事業レベルのDX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができていますか。
AI-13
- 50 **DGC-45** 経営者が事業部門やITシステム部門等と協力しながら、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用していますか。
AI-14
- 51 **DGC-46** 企業価値向上のためのDX推進に関して、取締役会・経営会議で報告・議論されていますか。
- 52 **DGC-47** 取締役に対してDXに関する研修等の教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っていますか。
- 53 **DGC-48** 取締役会が経営陣によるDX施策の執行に対して定期的にモニタリングを行うとともに、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っていますか。

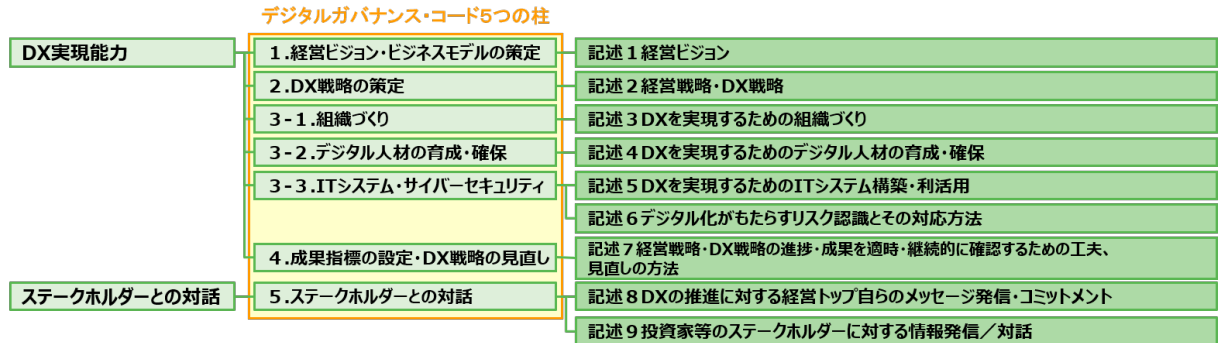
<ステークホルダーとの対話>

- 54 **DGC-49** 経営者が自身の言葉で経営ビジョンや企業価値向上のためのDX実現のメッセージをステークホルダーに対して、経営方針・経営計画やメディア等で発信していますか。
- 55 **DGC-50** ステークホルダーに対し、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行っていますか。
- 56 **DGC-51** スキルマトリックス等により、経営陣や取締役のデジタルに関係したスキルの項目を作成し、ステークホルダーに向け公表していますか。
- 57 **DGC-52** 自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方を定め、自社へ就職を希望する者も含めたステークホルダーに対して、効果的にアピールされていますか。
- 58 **DGC-53** サイバーセキュリティリスクの性質・度合いに応じて、サイバーセキュリティ報告書、CSR報告書、サステナビリティレポートや有価証券報告書等への記載を通じて開示を行っていますか。
- 59 **DGC-54** KPIやそれを達成するための具体的な取組をステークホルダーに開示していますか。
- 60 **AI-15** AIの利活用に関して、ステークホルダーに必要な説明を行い、透明性、アカウンタビリティを高めることに取り組んでいますか。

3-3. 評価のポイント（二次評価）

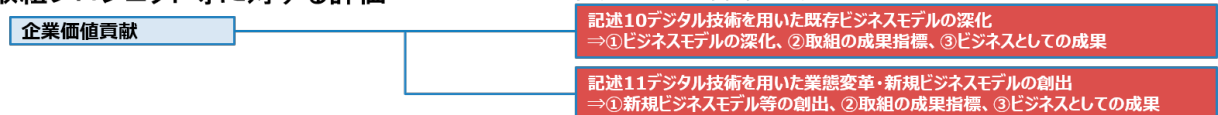
AIの利活用に関する評価も含め、「デジタルガバナンス・コードの項目」及び「取組プロジェクト等」に対する評価を行いました。

■ デジタルガバナンス・コードの項目に対する評価



■ 取組プロジェクト等に対する評価

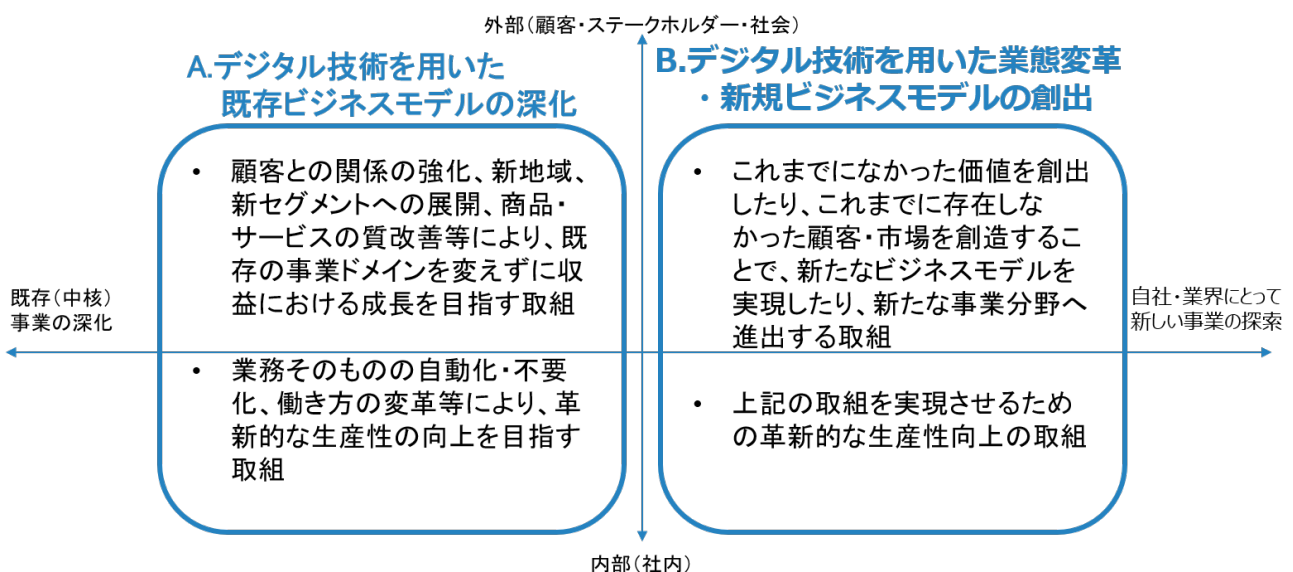
※AIの利活用に関する取組を一層評価します



■ 企業価値貢献についての考え方

企業価値貢献は、「デジタル技術を用いた「A. 既存ビジネスモデルの深化」及び「B. 業態変革・新規ビジネスモデルの創出」の2つに分かれます。

- ・ AIの利活用に関する取組を一層評価します。
- ・ 「A. 既存ビジネスモデルの深化」よりも、「B. 業態変革・新規ビジネスモデルの創出」をより高く評価します。



3-3. 評価のポイント（二次評価）

二次評価の項目には、「デジタルガバナンス・コードの項目に対する評価(記述1～9)」と「取組プロジェクト等に対する評価(記述10～11)」があります。

1) DX実現能力の着眼点

項目	着眼点
記述1 経営ビジョン	- データ活用やデジタル技術の進化、とりわけAIの急速な技術進歩による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響(リスク・機会)も踏まえ、AIの利活用を前提とした変革を含むDXの推進に向けた経営ビジョンを策定できている - ビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっている
記述2 経営戦略・DX戦略	- 経営者自らが主体的に検討を行い、AIの利活用を前提とした変革を含むDXの推進に向けた経営ビジョンを実現するため変革シナリオとして、DX戦略を策定できている - 経営陣がデータを様々な部門で価値を生み出すことができる重要な資産の一つとして認識している - 自社の保有データを発掘・整理・管理する能力を高め、社会の状況変化や課題を迅速に把握し、柔軟に対応している - データに基づく判断を心掛けるなど、経営陣が、目指すビジネスモデル実現に向けてデータを活用している - データガバナンスに関して、法令やガイドライン等により求められる事項や期待される事項に基づき、サプライチェーン内の取引先や多様な企業とのデータ連携を行っている - DXを推進するための予算を、既存領域のIT予算と別で管理しており、一定の金額または一定の比率が確保されている AIへの投資も重視し、十分な規模を確保の上で、挑戦を促す投資を行っている - 経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例を、自社のDX戦略の推進に活かしている AIを利活用する業務プロセスを把握しており、AIの利活用の取組を実施し、業務プロセスの見直しや改善を図っている
記述3 DXを実現するための組織づくり	AIの利活用を前提とした変革を含むDXを推進するための組織を有しており、その組織は、事業部門と連携・対話しながら全社を巻き込んだ推進を行っている - 外部リソースの活用を含め、DXを推進するために必要なケイパビリティ(組織能力)を有し、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができている 自社におけるAIの利活用を進めるために最適な外部リソースの活用や内製化力の獲得のあり方を検討した上で、AIを利活用するために必要なアプリケーションの開発やシステムの構築ができる体制を構築できている - DX戦略推進のために各人(経営者から現場まで)が主体的に動けるような役割と権限が規定されている - 組織カルチャーの変革への取組として、新しい挑戦を促すとともに、継続的にかつ積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した活動を支援する制度、仕組みが構築されている - DX推進部署の責任者としてそれぞれ、DXの推進をミッションとする責任者(Chief Digital Officer)、製品・研究開発など技術の統括責任者(Chief Technology Officer)、ITに関する統括責任者(Chief Information Officer)、データに関する責任者(Chief Data Officer)が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されている(他の役割との兼任も含む) - DX推進部署の責任者が経営者と定期的にコミュニケーションを行うとともに、経営会議等の一員として参加するなど、経営の意思決定に対して一定の権限を持っている
記述4 DXを実現するためのデジタル人材の育成・確保(※1)	- 経営ビジョンと人材戦略を連動させた上で、DX戦略の推進に必要な人材に求めるスキルについて、デジタルスキル標準を参照した上で明確化し、社員のスキル可視化の取組が行われている - 経営者を含めた役員や管理職のDXに対する意識を改革するとともに、役員や管理職が積極的に社員のデジタル人材育成に関する取組を推進している - 経営者を含めた全社員のデジタル・リテラシー向上のための制度があり、全社員がその制度を活用し、デジタル・リテラシーを向上している。加えて全社員がAIを使いこなせる人材となることに向けて、AIを利活用し、自らの業務を変革していくことを支援する制度がある - 生成AI等の最新技術の動向も踏まえつつ、AIの利活用を前提とした変革を含むDX推進を支える人材として、どのような人材が必要か、が明確になっており、確保のための取組(計画的な育成、中途採用、外部アドバイザー・パートナーの活用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等)を実施している - デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識の活用や試験・資格をはじめとしたスキル証明により適性評価・処遇される人事制度や、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがある - スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示といった自律的なキャリア形成支援の取組が行われている
記述5 DXを実現するためのITシステム構築・利活用	- 全社のITシステムがDX戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況を踏まえ、ITシステムやデータ等の情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できている - 上記で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債(レガシーシステム)が発生しないよう、体制(組織や役割分担)を整え、必要な対策を実施できている(再レガシー化を回避する仕組みが確立されている) - ITシステムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがある - ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存のITシステム及びデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データも活用し、経営状況や事業の運営状況を把握できるITシステムがある AIでの利活用を可能にするためのデータ環境を整備できおり、業務において十分に活用されている 全社でのAIの利活用を可能にする基盤を整備できおり、必要に応じて適時に拡張可能な(スケーラブルな)ものである

項目	着眼点
記述6 デジタル化がもたらす リスク認識とその対応 方法	- 経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともに、サイバーセキュリティ対策のためのリソース(予算、人材)を確保している - サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画(システムの・人的)を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築している - 自社のサイバーセキュリティリスクを評価するために、システム監査やセキュリティ監査など第三者監査を実施している - サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士(登録セキスベ)の取得や外部人材の活用、社員への教育等を企業として進めている - サイバー攻撃による被害を受けた場合の事業継続計画(BCP)を策定するとともに、経営陣も含めて緊急対応に関する演習・訓練を実施している - サプライチェーンの保護に向けて、取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促している - AIに関するリスクに対応するため、ライフサイクル管理を含む、安全性(データ保護を含む)・プライバシー・セキュリティを確保する仕組み・体制を構築している
記述7 経営戦略・DX戦略の 進捗・成果を適時・継続的に確認するための 工夫、見直しの方法	- 経営・事業レベルのAIの利活用を前提とした変革を含むDX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができる - 経営者が事業部門やITシステム部門等と協力しながら、デジタル技術、とりわけAI技術に係る動向や自社のITシステム、AIの利活用に関する現状を踏まえた課題を把握・分析し、AIの利活用を前提とした変革を含むDX戦略の見直しに活用している - 企業価値向上のためのDX推進に関して、取締役会・経営会議で報告・議論されている - 取締役に対してDXに関する研修等の教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っている - 取締役会が経営陣によるDX施策の執行に対して定期的にモニタリングを行うとともに、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っている

(※1) デジタル(D)に関する知識を備えていることはもちろん、企業変革(X)を先導できるような人材の育成・確保についても、どのように取り組み、成果が出ているかを評価します。

2) ステークホルダーとの対話の着眼点

項目	着眼点
記述8 DXの推進に対する経営 トップ自らのメッセージ 発信・コミットメント	経営者が自身の言葉で経営ビジョンや企業価値向上のためのDX実現のメッセージをステークホルダーに対して、経営方針・経営計画やメディア等で発信している
記述9 投資家等のステーク ホルダーに対する情報 発信／対話	- ステークホルダーに対し、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行っている - KPIやそれを達成するための具体的な取組をステークホルダーに開示している - AIの利活用に関して、ステークホルダーに必要な説明を行い、透明性、アカウンタビリティを高めることに取り組んでいる

3) 企業価値貢献の着眼点

項目	着眼点
記述10 デジタル技術を用いた既存ビジネスモデルの深化	
ビジネスモデルの深化	- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善にDX戦略や施策が大きく寄与している - コミュニティ活動を含め、多様な主体とつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造している - DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求めすぎず、必要な挑戦を促している
取組の成果指標	DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI(重要な成果指標)を設定し、評価されている
ビジネスとしての成果 (収益貢献、取引先への影響)	KPIとKGI(最終財務成果指標)を連携させており、実際に財務成果をあげている
記述11 デジタル技術を用いた業態変革・新規ビジネスモデルの創出	
新規ビジネスモデル等の創出(※2)	- コミュニティ活動を含め、多様な主体とつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造している - DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求めすぎず、必要な挑戦を促している
取組の成果指標	DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI(重要な成果指標)を設定し、評価されている
ビジネスとしての成果 (収益貢献、取引先への影響)	KPIとKGI(最終財務成果指標)を連携させており、実際に財務成果をあげている

(※2) 「新規ビジネスモデル等の創出」について、毎年新しい事業を記載すれば評価が高くなるというわけではありません。
DXの取組はある程度時間を要するものであることを踏まえ、新規ビジネスモデル等の創出に向けた継続的な仕組みづくりや、取組の実施状況及びその効果、新規ビジネスモデル等の創出に関する前年度からの進捗や成長についても評価の対象といたします。

4. 「DX 銘柄 2026」等の選定の体制

評価委員会の設置

「DX 銘柄 2026」等の選定にあたっては、評価基準策定に向けた検討及び企業選定を行うため、学識経験者、デジタルの専門家、投資家等からなる「DX 銘柄 2026 評価委員会」を設置しました。

DX 銘柄 2026 評価委員会

<委員長>

伊藤 邦雄 一橋大学経営管理研究科 一橋大学名誉教授 一橋大学 CFO 教育研究センター長

<委員>

井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社
執行役員 チーフ・コーポレートガバナンス・オフィサー

岩澤 有祐 東京大学大学院 工学系研究科 技術経営戦略学専攻 准教授

内山 悟志 株式会社アイ・ティ・アール 会長 エグゼクティブ・アナリスト

越智 義和 株式会社ファイブ・シーズ 取締役会長

片倉 正美 EY 新日本有限責任監査法人 相談役

川津 篤子 合同会社デロイト トーマツ パートナー

山藤 昌志 株式会社三菱総合研究所 政策・経済センター 研究提言チーフ(分野横断)

田口 潤 株式会社インプレス 編集主幹 兼 IT Leaders プロデューサー

角田 仁 デジタル人材育成学会 会長

寺沢 徹 アセットマネジメント One 株式会社 運用本部 リサーチ・エンゲージメント部
エグゼクティブ ESG アドバイザー

吉原 宗雄 株式会社 SBI 証券 投資銀行本部 シニアマネージングディレクター

5. DXプラチナ企業 選定企業

※過去選定歴に記載している「銘柄」は、「DX 銘柄」、「攻め」は、「攻めのIT 経営銘柄」の略称

■ DXプラチナ企業 2026-2028 (業種順)

(過去選定歴)

証券コード	法人名	業種	銘柄 25	銘柄 24	銘柄 23	銘柄 22	銘柄 21	銘柄 20	攻め 19	攻め 18
9101	日本郵船株式会社	海運業	●	●	★		●			
9434	ソフトバンク株式会社	情報・通信業	★	●	●	●	●			

※DX 銘柄受賞は「●」、DX グランプリ受賞は「★」で示す。

■ DXプラチナ企業 2025-2027 (業種順)

(過去選定歴)

証券コード	法人名	業種	銘柄 25	銘柄 24	銘柄 23	銘柄 22	銘柄 21	銘柄 20	攻め 19	攻め 18
5938	株式会社LIXIL	金属製品	○	★	●	●				

※DX 銘柄受賞は「●」、DX グランプリ受賞は「★」、プラチナ受賞は、「○」で示す。

■ DXプラチナ企業 2024-2026 (業種順)

(過去選定歴)

証券コード	法人名	業種	銘柄 25	銘柄 24	銘柄 23	銘柄 22	銘柄 21	銘柄 20	攻め 19	攻め 18
6501	株式会社日立製作所	電気機器	○	○	●	●	★		●	●

※DX 銘柄受賞は「●」、DX グランプリ受賞は「★」、プラチナ受賞は、「○」で示す。

6.

DXグランプリ2026・DX銘柄2026 選定企業

※過去選定歴に記載している「銘柄」は、「DX銘柄」、「攻め」、「攻めのIT経営銘柄」の略称

■DXグランプリ2026 (業種順)

(過去選定歴)

証券コード	法人名	業種	銘柄25	銘柄24	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18
5108	株式会社ブリヂストン	ゴム製品	●	●	●	●	●	●	●	●
9962	株式会社ミスマグループ本社	卸売業	●							
8316	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	銀行業	●	●					●	

■DX銘柄2026 (業種順 証券コード順) ※DXグランプリを除く

(過去選定歴)

証券コード	法人名	業種	銘柄25	銘柄24	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18
2503	キリンホールディングス株式会社	食料品								
3407	旭化成株式会社	化学	●	●	●	●	●			
4452	花王株式会社	化学								
4901	富士フイルムホールディングス株式会社	化学	●			●		●		●
4502	武田薬品工業株式会社	医薬品								
4507	塩野義製薬株式会社	医薬品								
4519	中外製薬株式会社	医薬品	○	○	○	★	●	●		
4568	第一三共株式会社	医薬品	●	●	●					
5201	AGC株式会社	ガラス・土石製品	●	●	●	●		●		
6645	オムロン株式会社	電気機器		●						
6701	日本電気株式会社	電気機器	●				●			
6702	富士通株式会社	電気機器						●	●	●
6762	TDK株式会社	電気機器								
7912	大日本印刷株式会社	その他製品			●			●	●	
9503	関西電力株式会社	電気・ガス業							●	●
9021	西日本旅客鉄道株式会社	陸運業								
9143	SGホールディングス株式会社	陸運業	★	●		●	●			
9302	三井倉庫ホールディングス株式会社	倉庫・運輸関連業								
9432	NTT株式会社	情報・通信業								
2768	双日株式会社	卸売業	●		●					
8001	伊藤忠商事株式会社	卸売業								
8410	株式会社セブン銀行	銀行業								
8766	東京海上ホールディングス株式会社	保険業			●	●				●
8253	株式会社クレディセゾン	その他金融業	●	●	●					
3289	東急不動産ホールディングス株式会社	不動産業			●					
2168	株式会社パソナグループ	サービス業							●	
2181	パーソルホールディングス株式会社	サービス業								

7. DX 注目企業 2026 選定企業

■ DX 注目企業 2026 (業種順 証券コード順)

証券コード	法人名	業種
1803	清水建設株式会社	建設業
1925	大和ハウス工業株式会社	建設業
5411	JFE ホールディングス株式会社	鉄鋼
5711	三菱マテリアル株式会社	非鉄金属
6367	ダイキン工業株式会社	機械
7013	株式会社 IHI	機械
6845	アズビル株式会社	電気機器
7752	株式会社リコー	電気機器
7259	株式会社アイシン	輸送用機器
9064	ヤマトホールディングス株式会社	陸運業
9233	アジア航測株式会社	空運業
3796	株式会社いい生活	情報・通信業
3132	マクニカホールディングス株式会社	卸売業
3397	株式会社トリドールホールディングス	小売業
8252	株式会社丸井グループ	小売業
8354	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ	銀行業
8802	三菱地所株式会社	不動産業



DXグランプリ2026
Digital Transformation



DX銘柄2026
Digital Transformation

DXグランプリ2026

DX銘柄2026

選定企業 | 取り組み紹介

DXグランプリ2026

Digital Transformation



BRIDGESTONE
Solutions for your journey

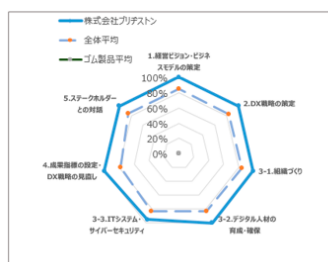
株式会社ブリヂストン

ゴム製品 | 5108

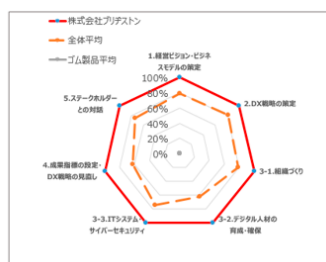
ブリヂストンが経営ビジョンの中核にDXを据え、タイヤを「創って売る」から「使う段階で価値を増幅する」モデルへの変革を加速しています。現場力や匠の技という「リアル」にAIやデータ解析、シミュレーションなどの「デジタル」を掛け合わせることで、新たな価値の創造に挑みます。「2050年サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョンに向けたDX戦略の現在地と展望について、執行役CIO(Chief Innovation Officer)の草野智弘氏に伺いました。



DXの取り組み状況



デジタルガバナンスコード設定



AI 設問

※全ての設問に回答した企業数が3社以下の業種平均については、表示していません。

審査員コメント

グローバルカンパニーであるがゆえに、既存のビジネスの深化も新たなビジネスモデルの創出も、多くの国で展開できるかどうか財務的な成果に影響を与え得る。商習慣や規制も異なる中で、リアルとデジタルを活用することで挑戦を続け、着実に毎年進化を遂げ、成果に結びつけていることを高く評価したい。

ブリヂストン流DXのテーマは「より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に」である。紹介された既存ビジネス・新規ビジネスはいずれも、過去から蓄積されたデータをAI等のテクノロジーで活用することで実現したものである。この成果のベースには、洗練された組織体制・管理体制があり、また充実した人材育成の仕組みが整備されている。組織全体でイノベーションに取り組む企業文化が醸成されているといえる。

より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に リアルとデジタルの融合で社会価値・顧客価値を創造

Bridgestone 3.0 Journey Vision

2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、 社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ

——ブリヂストンの経営ビジョンについて教えてください。

草野 当社は1931年の創業以来、「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命とし

て、変わりゆく社会のニーズに対応し、一人ひとりの安心・安全な移動や暮らしを支え続けるために、事業を拡大・進化させてきました。

1988年のファイアストーン買収による第二の創業を経てグローバルカンパニーへと進化し、2020年には「第三の創業」を宣言し、サステナビリティを経営の中

株式会社ブリヂストン



DXグランプリ2026
Digital Transformation

核に据えた「2050年サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョンを掲げています。この実現に向け、ゴムのように強靱でしなやかな「レジリエントなエクセレントブリヂストン」への変革を推進中です。

変革の中心に据えているのが、コア事業であるタイヤ事業と、成長事業であるソリューション事業の連動です。魅力的な商品を軸に、従来の「創って売る」モデルから「使う段階で価値を増幅する」ビジネスモデルへの進化を加速させています。その中心にあるのがリアルとデジタルの融合です。現場力や匠の技といったリアルの強みに、AIやシミュレーションなどのデジタル技術を掛け合わせ、プロセスを革新しています。特にAIは素材開発・製品開発からモノづくり、サ

ービスまで多岐にわたり活用を推進しています。DXは単なる業務効率化でなく、ビジネスモデル変革と新たな価値創造の基盤であり、当社の成長戦略に不可欠な要素と捉えています。

——DX戦略をどのように経営ビジョンに組み込んでいますか。

草野 ブリヂストン流DXのテーマは、「より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に」です。当社はDXをビジネスモデル変革と新たな価値創造の基盤として、経営ビジョンの中核に据えています。現場密着型のサービスで得た市場・顧客データや独自の実験・実証で培ってきた技術・開発データといった強いリアルとデジタルを融合させることで、独自のシミュレーションやアルゴリズムを構築し、イノベーションや価値創造を加速させています。ブリヂストン流



草野 智弘
(くさの・ともひろ)

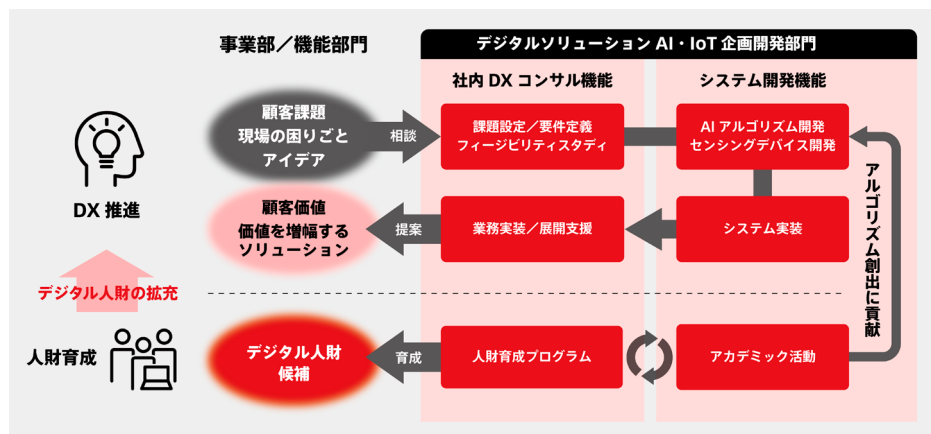
執行役CIO

DXの特徴は、「DX for Bridgestone」と「DX for Society & Customer」の循環です。「DX for Bridgestone」では社会・顧客接点のデータをエンジニアリングチェーンに還元し、モノづくりを変革して競争優位性を創出、「DX for

Society & Customer」はデジタル化したバリューチェーンを通じて製品・サービスを届け、顧客価値・社会価値の提供を実現します。このサイクルをバリューチェーン全体、そしてグローバルに展開・進化させることで、持続的な価値創出を目指しています。

——DX戦略の実現にあたっての組織面での工夫を教えてください。

草野) デジタルソリューションの中核を担う専門部門を設置し、社内の事業部/機能部門と連携して抽出した顧客課題や現場の困りごと・ビジネスアイデアをベースとして、課題設定/要件定義からフィージビリティスタディの実施、魅力的な製品の価値を増幅する独自のAIアルゴリズム開発ならびにシステム実装、最終的には業務実装/展開支援に至るまでのDX推進の一連のステップを社内で一



(図1) デジタルソリューション構築フロー

貫して企画開発する社内DXコンサル機能とシステム開発体制を整えています。また当社のDXを支える社内デジタル人材育成プログラムの企画・運営を同部門で担当することで、ブリヂストン独自の課題やデータを取り入れたデジタル人材

育成プログラムとAI利活用の取組みを連動させ、人材育成と成果創出のスパイラルアップをリードしています。

——デジタル人材の育成・確保に向けてはどうされていますか。

草野) ブリヂストンのデジタル人材育成

株式会社ブリヂストン



DXグランプリ2026
Digital Transformation

は、スキルレベルに応じた独自の3区分で定義されています。自らDXに関わる「初級」、各部署のDXをリードする「中級」および高度なアルゴリズム開発を担う「上級」です。初級人材の育成は、全新入社員への2ヶ月間のデジタル研修に加え、個々のレベルに合わせた「デジタル100日研修」を導入。中級では東北大学との「共創ラボ」を活用した産学連携の課題解決型学習（PBL）、上級では東北大学との共同研究を通じ学会発表を行う高度な育成を推進しています。

人材確保については、社外からは職種別採用、社内からはオープンポスティング制度、データサイエンスコンペによる人材発掘などにも取り組んでいます。2024年末時点で1750人まで拡充したグローバルデジタル人材を、2026年末には2000人規模へ引き上げる計画です。

リアルな匠の技と最新のデジタルを融合できる人材の厚みを、着実に増しています。

——DXの進捗や成果を測る指標、および経営レベルでの管理体制について教えてください。

草野) DXは戦略実現の中核として捉えており、最終成果指標として、タイヤ事業およびソリューション事業それぞれの売上や、稼ぐ力を示す投下資本利益率（ROIC）などを進捗管理し、公表しています。あわせてDX推進の指標として、DXによる生産性・創造性向上の効果やデジタル人材数などを各部門でKPI設定し、PDCAを回しながらスパイラルアップを図っています。また地域や組織を横断した取り組みを推進するためグローバルITコミッティを設置しています。それらの活動はグローバル経営執行会議

にて報告・答申することでガバナンスとチェック&バランスを担保しています。

——投資家をはじめとするステークホルダーに対し、DXやAI活用の進捗をどのように発信されていますか。

草野) 当社にとってDXは経営・事業戦略そのものであり、その進捗は適宜適切に発信しています。例えば「中期事業計画（2024-2026）」において、「良いビジネス体質を創る」ための方策として、AIを活用したデータ駆動型材料開発やリアルとデジタルを融合したタイヤ開発、AIを利用したモノづくりやBtoBソリューションの事例等を提示しています。また「統合報告2025」では、強いリアルとデジタルの融合で持続的な価値創造を実現することをCEOコミットメントとして発信し、ブリヂストン流DXや組織体制、DXを支える社内デジタル人材育成、



(図2) ブリヂストン流 DX

リアル(匠の技)とデジタルを融合したモノづくりの進化、DXによるサプライチェーン効率化といった多様なDXや

AI利活用の取り組みについて紹介しています。その他には当社Webサイトを通じて、デジタル技術の活用を含めた製

品開発の取り組みやそれらの成果について継続的に発信しています。

株式会社ブリヂストン



——コア事業であるタイヤ事業において、デジタル技術はどのように既存ビジネスモデルの深化に寄与しているのでしょうか。

草野 コア事業であるタイヤ事業では、エンジニアリングチェーンとサプライチェーン全体でDXを推進・融合させることで、魅力的な商品の開発とビジネスコストダウンを同時に実現しました。素材開発では、マテリアルインフォマティクスと当社の経験値を組み合わせ、ゴムを「見る・解く・操る」技術を進化させています。これをデジタル設計ツールやシミュレーション技術と連携させ、工場量産条件の自動作成アルゴリズムに接続しています。タイヤ生産現場では、デジタル技術を活用したデータ分析によって商品や工程ごとの課題を明確化し、改善活動を推進する取り組みを進めています。

こちらはグローバルのモノづくりの中核である日本の彦根工場からスタートさせ、国内外の工場へ展開し、品質向上と業務効率化を両立することで、コストダウンなど業績にも貢献していきます。

——業態変革や新規ビジネスモデルの創出についてはいかがでしょうか。

草野 新規ビジネスモデルとして注力しているのが、航空、鉱山、トラック・バスといったBtoB事業です。タイヤを「創って売る」モデルから、お客様がタイヤを「使う」段階での価値を増幅するソリューションへの転換を進めています。例えば、航空領域では、エアラインのフライトデータと当社の摩耗予測AIを組み合わせ、タイヤ1本ごとの最適な交換のタイミングを推奨するソリューションを展開しました。また鉱山では、鉱山現場の生産性向上に貢献する鉱山・建設車両

用タイヤで魅力的な商品「MasterCore」と独自AIモデルを組み合わせた「Smart On-Site」により、故障リスクの提示やオペレーションの最適化に貢献しています。トラック・バス領域でも、欧米での車両管理サービスの買収を経て、タイヤと車両データを統合管理するソリューションを展開中です。これらのソリューション事業は、売上・利益面で貢献も進めていきます。これらの取り組みではお客様の生産性向上やCO₂削減に貢献するだけでなく、蓄積されたデータを再びエンジニアリングチェーンへ還元し、次の魅力的な商品の開発に活用するという、強力な循環を生み出したいと考えています。

DXグランプリ2026

Digital Transformation



株式会社ミスミグループ本社

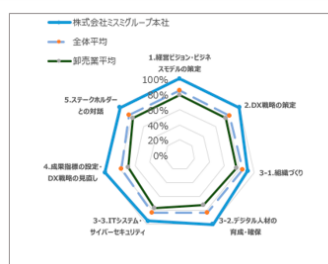
卸売業

9962

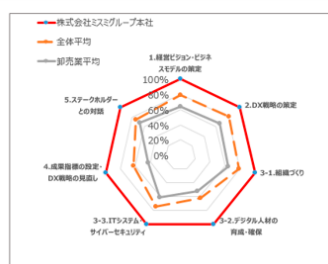
ものづくり産業の時間価値を最大化すべく、機械部品の製造・販売における、メーカー、流通の2つの事業をデジタルで支えるというユニークなビジネスモデルを進化させ続けるミスミグループ本社。紙カタログからEC、そして設計や量産現場での調達へも領域を拡大する同社のDXは、効率化のみならず、AI活用によってものづくり産業を支えるプラットフォームとして確立されつつあります。同社のDX戦略や今後の展望について、代表取締役社長の清水新氏と常務執行役員CIOの力田章氏に伺いました。



DXの取り組み状況



デジタルガバナンスコード設定



AI 設問

※全ての設問に回答した企業数が3社以下の業種平均については、表示していません。

審査員コメント

「ものづくり産業を支える基盤」としてデジタル技術を活かした「モデル進化」をプロセスイノベーションで実現してきた同社は、DX・AXを通じて事業ドメインの川上・川下への拡張に取り組み、「標準品も特注品も数量に関わらず一元的に発注できるプラットフォーム」へ進化している。特注品と規格品の垣根をデジタルで取り払う中で、「世界で最も3Dデータが集まる企業」として「製品開発プロジェクト全体を成功に導く」価値提供への昇華が期待される。調達DXやAIによる自動見積もり・製造プログラム生成により「変種変量」の無人製造にも取り組んでおり、大いなる挑戦の成果が期待される。

同社は「デジタルモデルシフト」と称する中期経営計画と連動したDXビジョンを掲げ、経営トップの関与のもと全社的にデジタル施策を展開している点が評価できる。デジタル人材育成においても人材像の定義から確保・育成まで実践されている。統合報告書や外部メディアを活用した情報発信も行っており、今後はAIの利活用を含めた発信にも期待したい。既存ビジネスの進化として「D-JIT」「MISUMI flow」などの取組も進んでおり、今後の深化が期待される。

IT・AIによるプロセスイノベーションで ものづくり産業の付加価値を高める

——ビジネスモデルと経営ビジョンについてお聞かせください。

清水 ミスミのビジネスモデルの根幹は、一言でいうと「ものづくりを支えるインフラ」です。自社で製造を行うミスミブランド品の開発・販売と、他社様の製品も扱う流通事業のハイブリッドモデルを展開しています。主なお客様は製造現場のエンジニアの方々であり、彼らがサプライヤーに求めている商品をいかに確実かつ迅速に供給できるかを追求しています。

そのために、このビジネスモデルを

IT・AIといったテクノロジーで進化させてきました。商品売るだけでなく、お客様と商品を繋ぐプラットフォームとしての役割を強化しています。具体的には、デジタルの徹底活用により、お客様自身のものづくりのプロセスそのものを革新するプロセスイノベーションを目指しています。プラットフォームとして、よりお客様の調達現場に寄り添い、同時にサプライヤー様ともデジタルで深く繋がるという両方向の距離を縮めるための手段が、当社の進めるDXです。



清水 新
(しみず・あらた)

代表取締役社長

株式会社ミスミグループ本社



DXグランプリ2026
Digital Transformation

——ビジョンの中で特に強調されている「時間価値」の提供について、デジタルはどのように寄与しているのでしょうか。

清水 ものづくりの現場には、至るところに非効率なプロセスが点在していま

す。例えば、設計者が何万点もの部品の中から最適な商品を探し出す手間、廃盤になった商品を市場からかき集める労力、あるいは購買部門が納期を管理する事務作業など、直接的な付加価値を生みにくい活動です。我々は、こうした手間を当社が肩代わりするようなサービスによって、削減し、お客様の時間をよりクリエイティブな活動に充てていただくことを目指しています。

その象徴が「マスカスタマイゼーション」です。我々は、お客様固有の社内標準をデジタル上で標準品（規格品）として扱える仕組みを作りました。つまりお客様にとっての特注品であっても、ECサイトで自身の設計に合わせてパラメータを指定すれば、瞬時に型番が発行され、寸分違わぬ製品が届き、一度登録すれば二回目以降は検索不要で発注できます。

こうした時間を創出する工夫こそが、デジタルによるプロセスイノベーションです。標準品で800垓（1兆の800億倍）のバリエーションをEC注文できるよう対応しています。

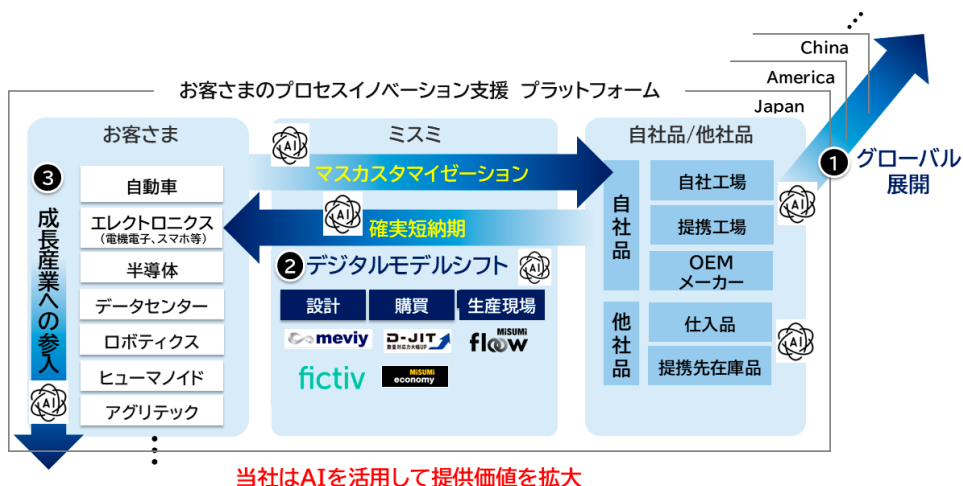
——これまでの取り組みを経て、現在のDX戦略はどのようなフェーズにありますか。

清水 DXを活用してお客様の活動により深く入り込み、ビジネスモデルをさらに高度化させるフェーズにあります。お客様の部品注文の総数から見ると、当社が800垓に対応できたとしても、残り半分は部品ごとに図面を描き発注する特注品です。これまでは紙での発注が主流でしたが、当社はお客様が3DCADデータをアップロードすることで、AIが形状認識し、自動生産します。多品種対応と確実短納期を実現するためマスカスタマ



力田 章
(りきた・あきら)

常務執行役員CIO



当社はAIを活用して提供価値を拡大

(図1) ミスミの成長戦略 AIで拡大する市場に対し、ミスミは提供価値をAIによって深化・拡大させる

イゼーションを徹底し、調達方法・数量・納期・価格についてもAIを活用しお客様の調達活動そのものを支援しています。一方、工場などの量産現場に対しては、消耗品などの間接材の在庫管理など付加価値を生みにくい手間をゼロにする

ために、顔認証付きVMI（ベンダー主導型在庫管理）などを通じた現場支援も行っています。

直近1年で最も注力しているのはAIの実装です。AIものづくりの進展を背景に、事業ドメインを従来の設備製造領

域から、製品開発の川上、量産・調達の川下へそれぞれ拡張し、ものづくりプロセス全体を支える姿勢を鮮明にしています。

——AI活用を支えるIT基盤として、新たな基幹システムNEWTON（ニュートン）の展開も進んでいます。

力田）ニュートンは約30年使い続けてきた古い基幹システムを抜本的に再構築する、2019年頃に始動した大型プロジェクトです。現在はグローバル展開の最終局面に入っています。このシステムの特徴は、既存の複雑な仕組みをただ置き換えるのではなく、マイクロサービス化を徹底し、さらにローコードプラットフォームを積極的に取り入れた点にあります。

すでに日本のほか大規模拠点である米国や中国でも導入が完了しました。残る

株式会社ミスミグループ本社



DXグランプリ2026
Digital Transformation

アジアの4法人も2026年9月末までに導入を終える予定です。マイクロサービスとして各機能を正しく定義し直したことで、システムの改修速度が飛躍的に上がりました。以前のモノリシックなシステムでは数ヶ月かかった変更も、今では極めて短期間で実行可能です。

清水）実は、このニュートンがAPI連携を前提とした設計だったことが、今のAI戦略を加速させています。昨年8月からはAIエージェントが実務で本格稼働し始めています。お客様がチャット画面で「納期をずらしてほしい」「注文をキャンセルしたい」と入力すれば、AIエージェントが基幹システムのAPIを自律的にコールし、人の手を介さずに業務をクローズさせます。正解率は非常に高く、BtoBのお客様の間でも「電話より便利だ」という認知が広がっています。

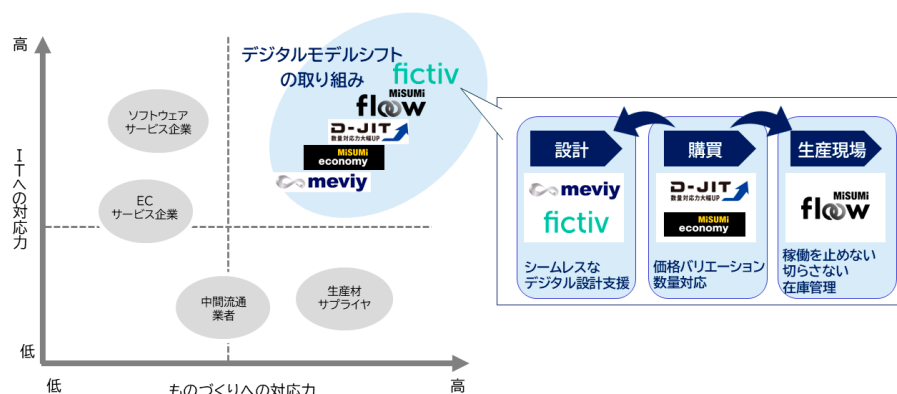
今後は音声対応に広げるステップを見据えています。

——高度なデジタル化に対応するための人材の育成についてはどのようにお考えですか。

清水）DXとは、テクノロジーの運用能力を持った人と現場の変革のセットです。どんなに優れた技術があっても、現

場が変わらなければお客様に価値は届きません。よく「DとXは遠い」と言われますが、我々はこの距離をいかに近づけるかに取り組んできました。

このため、当社ではあえて最高デジタル責任者（CDO）を置いていません。社員全員が主体的に事業を変えるCDXOであれという思いからです。当

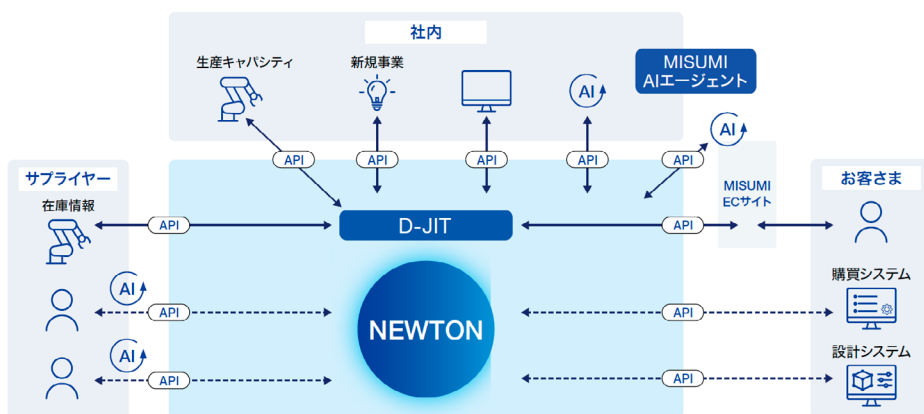


(図2) デジタルモデルシフト デジタルサービスによって設計・購買・生産現場の調達プロセスを革新

社は、世界中に 33 万社のお客様、いつ、いくつ、どんな注文が来るかわからない「変種変量」にこたえる体制、そして多くのサプライヤー様を抱え、BtoB ビジネスの中でも「非常に効率化のハードルが高い」事業体です。これを進化させるにはデジタルテクノロジーの活用が不可欠であり、社員にはテクノロジーによる事業変革を常に求めています。

——組織改革についてはいかがでしょうか。

清水 昨年 10 月から、事業や業務ごとに組織を縦横 22 個のハブに分解し、これらのハブが互いに連携しながら業務執行するマルチネットワーク型の組織に移行しました。事業熟知者、テクノロジーの専門家などがチームを編成し、ビジネスモデルの進化を考えていく体制です。さらに新しい試みとして、コールセン



(図3) 新基幹システム NEWTON お客様・サプライヤーとリアルタイムかつセキュアにつながる仕組みを構築

ターや物流といったオペレーション組織と、基幹システム開発、各種データの活用、インフラ・セキュリティの運用保守を行うテクノロジー組織を合体して CIO 直下で一体運営を始めます。AI エージェントが普及した世界では、エージェントも一人の労働力になるからです。

人と AI が混在する新しい働き方の中で、生産性を最大化するには、現場運営とシステム開発が同期していなければなりません。組織は決して固定的に良いものではありませんので、ステージに応じて最適な取り組みや組織のあり方が必要だと考えます。

株式会社ミスミグループ本社



DXグランプリ2026
Digital Transformation

——セキュリティやリスク管理といった「守り」のDXについて、AIの進化はどのような影響を与えていますか。

力田 サイバー攻撃の多様化は日々進んでおり、100 点満点の防御は存在しません。我々は入口での遮断はもちろん、万が一侵入された後に感染を広げないための対策を徹底しています。特に、古いシステムほど狙われやすいため、今回の基幹システム刷新によって、オンプレミスで管理していた脆弱な環境をほぼ一掃できたことは大きな前進です。

清水 防御も重要ですが、我々は何かが起きることを前提とした事業継続計画にもデジタルの力を注いでいます。例えば、災害などでサプライチェーンが寸断されると、納期変更等の巨大な「逆流」が押し寄せ、現場は総出で対応せざるを得ませんでした。現在、この逆流処理を AI

エージェントに担わせる試験運用を進めています。有事に AI が瞬時に判断し、確実短納期を守り抜くという攻めの事業継続計画こそ、データ活用の真髄だと考えています。

——最後に、中期的な成長目標と今後の挑戦についてお聞かせください。

清水 昨年 6 月、成長の柱の一つである北米市場で AI ものづくりの先進企業、Fictiv (フィクティブ) 社を買収しました。同社はファブレス企業ですが、世界 4 拠点のサプライヤーネットワークをデジタルで繋ぎ、高度なカスタマイズ要求にもこたえる質のサービスを展開しています。今後は、ミスミの標準品の強みと、彼らが得意とするフルカスタム品を掛け合わせて、全ての部品を当社グループで発注できるような無限大のものづくりをワンストップで提供し、唯一無二のデジ

タルプラットフォームとして地位を固めます。

このほか、半導体需要に伴うデータセンター向けサービスや、完全閉鎖型農業を研究するアグリテックへの参入など、既存領域を超えた新ドメインへの進出も加速させます。

私のバックグラウンドは戦略コンサルティングですが、一貫して感じるのは「テクノロジーを事業にどう使うか」という問いの大切さです。DX のきっかけは常に、お客様が何を求めているか、どうすれば新しい価値を提供できるかというカスタマー・オブセッション（顧客への執着）であるべきだと考えます。今後もデジタルとリアルな現場の融合で、ものづくりに携わる方々に新しい価値を提供し続けたいと思います。

DXグランプリ2026

Digital Transformation



株式会社三井住友フィナンシャルグループ

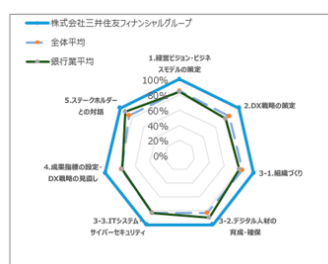
銀行業

8316

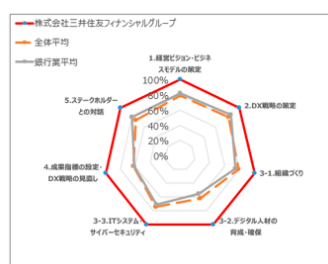
三井住友銀行の発足から25年。SMBCグループは、2026年度からスタートした中期経営計画で、新たな経営ビジョン「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」を掲げました。ビジネス環境が急速に変化するなか、同グループは1兆円規模のIT投資を表明し、AIを競争力の源泉と位置づけています。金融の枠を超えた付加価値をどう創出していくのか。グループの未来を担うDX戦略の全体像について、執行役社長 グループCEOの中島達氏に伺いました。



DXの取り組み状況



デジタルガバナンスコード設定



AI 設問

※全ての設問に回答した企業数が3社以下の業種平均については、表示していません。

審査員コメント

SMBCグループの経営ビジョンには「金融」という言葉がない。「アナログ時代は金融業であるが、デジタル・AI時代には金融も行う別の業態になる」という意思表明かもしれない。それも含めて、同社がデジタル技術やAIがもたらす変革に関して深く考察してビジョン・戦略を検討し、自らを変革するべく手を打っている姿が浮かび上がる。

明確に説明されているわけではないが、海外の先進企業の動向や技術トレンドを広範に収集・分析していることは間違いないだろう。背景にある危機感と機会を掴もうとする意識・実行力が様々なDX・AI施策を生み出し、それが新たな取組案件の発掘や協業先の獲得につながっていると考えられる。総合的に高く評価される。

貴社は、既存ビジネスモデルの深化および新規ビジネスモデルの創出の双方において、業界をリードするスピード感でDXとAI活用を進めており、経営陣を含めた全社的な実行力の高さが伺える。

Olive、Trunkの開発に加え、サービスの拡張においてソフトバンクと提携し、利用者がOlive、Trunkの口座を通じて様々な金融サービスを一体的に利用できるようにしている。現時点ではローンチからの期間は短いものの、着実な実績を残しており、今後の成長に期待したい。

世界をつなぐ 日本発のトラステッド・パートナー

——新たな経営ビジョンに込められた思いや狙いについて教えてください。

中島) SMBC 発足 25 年を経て、この 4 月に始動した新中期経営計画では、10 年先を見据えた新ビジョン「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」を掲げました。「日本発」としたのは、再成長を始めた日本をホームマーケットとして強化し、その強さを武器に海外で戦うという思いを込めたためです。金融の力で企業や投資家を、国境を越えてつなぎ、グローバルに存在感を発揮し「世界をつなぐ」役割を担いたいと考えます。

そして、我々の根幹である信頼を、改めて「トラステッド・パートナー」という言葉に託しています。ビジョンの達成に向けた最初の 3 年で、国内ビジネスの強化や海外ビジネスの構造改革、AI を含めたデジタル活用を徹底して進めていきます。

——中期経営計画の柱にデジタルが据えられていますが、どのような戦略的な判断が背景にありますか。

中島) デジタルをどう活用するかは、今や我々の競争力に直結します。なかでも AI は、従来の延長線上にはない非連続



中島 達
(なかしま・とおる)

執行役社長
グループCEO

株式会社三井住友フィナンシャルグループ



DXグランプリ2026
Digital Transformation

な変化を生み出す可能性を秘めており、競争上のポジションを大きく変える可能性もあるため、マネジメントチームとしても、AIこそが最も破壊的な効果をもたらすという共通認識を持っています。そのため、IT 投資は今回の 3 カ年で 1 兆円規模に引き上げました。前回の中計が 8,000 億円、その前が 5,300 億円ほどですので、大幅な増加になります。そ

れぐらい投資をしてデジタルに強い金融機関にならないと、今後の競争には勝てないという危機感があります。

——なかでも、AIを最優先事項にされています。

中島) 今中計では、AI関連施策全体で、1,000 億円規模を投じる予定です。我々は AI 活用を 3 つのレイヤーで考えています。

第 1 のレイヤーは、従業員が AI に慣れ、使いこなせるようになることです。社内向けの生成 AI「SMBC-GAI」などを全社的に自由に使える環境を整え、業務効率化を図っています。ユニークな取り組みとしては、従業員に、AI に対して親しみやすさを持ってもらうため、私のパーソナリティを学習させた AI-CEO を提供しました。また、デジタル IT 専

AIチャットボット



(図1) AI-CEO

リアルタイムAIアバター



門教育組織「デジタルユニバーシティ」等を通じて、AIの活用方法を学んでもらっています。

第2のレイヤーは、色々な案件に取り組むことです。世界中でAIプロジェクトが進んでいますが、何が効果を生むかはまだ手探りの状況ですから、とにかく挑戦を積み重ねることが大事だと考えます。社内のデジタル・イノベーション戦略会議でも、立場を問わずアイデアを持ち寄り、予算と人材を投下し、即座に実行に移しています。現在は、一定規模のAIプロジェクトが70件以上進行しています。

第3のレイヤーは、戦略的な取り組みを進めていくことです。例えばシンガポールで、アジアの優秀なAI人材を集め、AIエージェントの実装をサポートするkAIGentic（カイジェンティック）社へ

の出資を実施しました。国内でも、ソフトバンクと提携した三井住友カードのコールセンターでのAI活用や、SBIグループと組んでAIを活用したウェルスマネジメントサービスを提供するOliveコンサルティングなど、様々なパートナーシップを通じて戦略的な動きを加速しています。

——組織づくりについては、経営層が直接参加してデジタル・AI案件の意思決定する体制をとられています。

中島) アイデアを無駄にしないために、吸い上げたものをしっかりと実行に移すことが重要です。SMBCグループでは、グループCEO、グループCDIO、グループCIO、グループCSOをはじめとする経営層が一堂に会して、その場で案件を判断する、デジタル・イノベーション戦略会議を毎月開催しています。デジタ

ル案件やAI案件の方針策定、投資判断、進捗確認を迅速に行うことで、機動的かつ全社横断的なDX推進体制を構築しています。

——AI活用において、スピードとガバナンスの両立についてはどうお考えですか。

中島) 我々は金融機関として、お客さまからの信頼が一番大切です。AIを活用する上で、細心の注意を払わなければ、築いてきた信頼を一気に失うこともあります。このため、AIガバナンスの体制はしっかり構築しています。AIは万能ではなく、誤った回答をすることもありますから、万が一の時のチェック体制も必要です。また、ローンの審査などでAIを活用する際、意図しない差別や倫理的なバイアスが生じる可能性も排除しなければなりません。常にお客さまに対

株式会社三井住友フィナンシャルグループ



DXグランプリ2026
Digital Transformation

してフェアであることは我々のポリシーです。倫理的な観点も含めてAIを正しく使うという部分は、一般企業よりも金融機関の方が強く求められる部分だと考

え、責務として取り組んでいます。

——AIの性能を引き出すための「データ基盤」は、どのような状況でしょうか。

中島) AIを最大限有効活用するには、

データ基盤の整備が不可欠です。我々は、世界約40カ国で、銀行、証券、カード、アセットマネジメントと多岐にわたるビジネスを展開しており、これまで統一されていなかったデータベースを統合・整理することに力を入れています。同時に、オペレーションやビジネスプロセス自体もAIを活かしやすい形に改革しているところです。

これらの周辺整備を行った上で、与信判断、コールセンター業務、お客さまへの提案など様々な分野でAI活用を進めています。また今後、力を入れたのは、お客さまとの接点におけるAIの活用です。現在、投資信託や保険ではグループ全体で多くのコンサルタントがお客さまと面談し、人海戦術で商品提案を行っていますが、将来的には、人間を介さずにAIとお客さまが直接、最適な取引がで



(図2) AIの取組内容



(図3) アバター活用

きる世界もあり得ると考えます。さらに、大阪大学の石黒浩教授とは共同でアバター活用の研究も進めており、AIを活用したアバターによってお客さまとのインターフェースも変えていけるのではない

かと期待しています。

——DX推進にまつわる成果指標はどのように設定されていますか。

中島) デジタル関連のプロジェクトでは、まず投資判断の段階で、収益拡大やコス

ト削減など、どのようなリターンがどの程度見込めるのかを、定量的に計算しておくことが重要です。また、プロジェクト開始後も、当初策定したプロジェクトに照らして、計画通りに進捗してい

株式会社三井住友フィナンシャルグループ



DXグランプリ2026
Digital Transformation

るかを継続的に検証しています。

もっとも、デジタル領域、とりわけAIは、実際にやってみて初めて分かることも多く、すべてが想定通りに進むわけではありません。だからこそ、計画を下回っている案件については、その原因を分析したうえで、関係者で議論しながら対応策を講じています。それでも想定した効果が見込めない場合には、撤退を含めて判断することも重要だと考えています。

——こうした取り組みに対し、株主や投資家といったステークホルダーからはどのような反応がありますか。

中島) 投資家の皆様のデジタル活用に対する注目度は、この5年ほどで大きく変わりました。以前は、マイナス金利による厳しい経営状況だったということもあり「いかにコスト削減、効率化ができて

いるか」が主な関心事でした。しかし現在は、経営状況が改善し、収益レベルも上がってきたことで、「テクノロジーを使ってどう将来の成長を創るのか」という目線が変わっています。デジタルやAIをどう使い、ビジネスをどう変えていくのかを説明しなければ、投資家の皆様の満足は得られない時代になっています。それだけAIが経営の核心部分になったということだと思います。

——最後に、銀行の枠を超えた新規事業におけるAIの可能性について教えてください。

中島) 約9年前からデジタル子会社を作り、非金融サービスも含めた価値提供にトライしてきました。当時はまだAIが実用的ではありませんでしたが、今は違います。AIを組み込むことで、ビジネスモデルそのものを変革させています。

例えば、契約の電子化を担う、SMBCクラウドサインという会社があります。当初は紙の契約書をデジタル化するという単品のサービスを提供していましたが、そこにAIを活用することで、契約書の自動作成や最適なひな形の提案、保管・管理まで一貫してサポートするビジネスへと発展させるため、新たに「SMBCリーガルX (クロス)」という会社を設立しました。このように、AIによってこれまでできなかったサービスが可能になり、ビジネスの幅が飛躍的に広がっています。この事例は、AIによってビジネスを大きく変革できることを示しており、金融以外の世界でも同様に起こりうると考えています。

デジタル活用とAIとの共創でイノベーションを起こし、 世界のCSV先進企業へ

経営ビジョン・ ビジネスモデル

当社は、社会課題の解決をイノベーションや組織能力の向上につなげ、その成果を通じて、お客様への価値提供を持続的に実現する「世界の CSV 先進企業」を目指しています。

この経営理念のもと、既存事業領域である「食領域（酒類・飲料事業）」と「医領域（医薬事業）」に加え、「ヘルスサイエンス領域」を立ち上げ、創業以来培ってきた発酵&バイオテクノロジーをさらに進化させ、組織能力や資産を最大限に活用し、次世代の成長の柱となる事業を育成していきます。

新たな長期経営構想「Innovate!2035」では、「AI との共創」を経営の核に据え、組織能力そのものを AI 前提へと再構築し、不確実な環境下でも、社会にイノベーションを創出し続ける真の CSV 経営を実現してまいります。

DX 戦略

長期経営構想で掲げる「世界の CSV 先進企業」を目指すにあたり、当社は DX ビジョン「Kirin Digital Vision 2035（以下、KDV2035）」を策定しています。

KDV2035 では、「人がやらなくてよい

仕事をゼロにする（＝生産性向上）」と「人と共に価値を生み出す仕事を加速させる（＝価値創造）」をビジネス成果の二本柱とし、それらを支えるデジタル基盤を強化することで、食・ヘルスサイエンス・医の領域で価値創造の「質」「量」「スピード」を飛躍的に高め、世界の CSV 先進企業となることを目指しています。

■生産性向上：デジタル活用による業務プロセス改革を推し進め、人がやらなくてよい仕事を AI に置き換えることで、価値創造に繋がる時間を創出する

■価値創造：個客一人ひとりに最も身近で長期的に利用できるサービスを、キリン独自の個客データや先端技術によるイノベーションにより実現する

KDV2035 を通じて、安定市場である食・医領域では、AI・デジタルによる自動化と業務高度化を推進し、安定的な利益成長を確保します。これにより経営資源をヘルスサイエンス分野に投下し、デジタルを活用して人と社会の健康を支援する新規事業を創出し成長を加速します。

組織づくり

DX・AI 戦略を迅速に実行し、確実にビジネス成果へつなげるため、ガバナンスを効かせた戦略機能と、現場における自律的な実行機能を融合したハイブリッド型の組

織体制を構築しています。

2023 年にデジタルと ICT の高度な融合を狙って発足したデジタル ICT 戦略部は、グループ全体の DX・AI 戦略および計画の策定・立案とガバナンスを担い、実行機能を持つ各事業会社 DX 部門における DX・AI 戦略実行のケイパビリティ強化を推進しています。

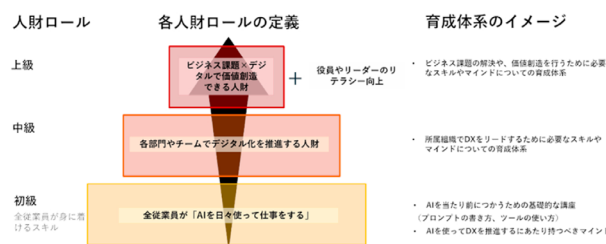
デジタル人材の育成・確保

当社は、「価値創造」の実現を DX 戦略の核に据え、全社的な人財育成を強化しています。全従業員の AI リテラシー向上を土台とし、戦略策定や新規事業構想など DX を推進するうえでの役割をロールとして明確に定義しています。また、IPA のデジタルスキル標準を基に、当社独自で必要となるスキルを追加してスキル定義を行い、必要能力の可視化と戦略的な配置に繋がっています。

育成の柱である「DX 道場」は、単なる研修ではなく「実践主義」を徹底しています。企画構想から業務実装まで一貫して伴走することで、実務課題の解決を卒業要件とすることで「学びっぱなし」を防ぎます。このプログラムには累計 5,100 名超が参加し、直近の AI エージェント構築講座では延べ 3,500 人以上が参加しています。



(図1) KirinDigitalVision2035



(図2) DX 道場

IT システム・サイバーセキュリティ

自社開発の「BuddyAI」を、多様な AI モデルや Agent を統合制御する「オーケストレーション基盤」へと進化させています。ユーザーインターフェースを Buddy AI に統一し、裏側で最適な LLM や特化型 Agent を呼び出すアーキテクチャとすることで、部門ごとのツール乱立や野良 AI の発生を防止しています。これにより、ガバナンスを効かせた状態で全社員が高度な AI 機能を利用できる環境を維持しています。

また、セキュリティ対策として KIRIN-CSIRT を設置し、検知した脅威に対し影響範囲の特定・原因分析・復旧支援を迅速に行っています。これらにより、予兆の早期発見から有事の組織的対応までをシームレスに実行する体制を確立しています。

データ活用・連携、AI 活用

当社は、「AI との共創」を実現するために、データを「AI のパフォーマンスを最大化させる戦略資産」と位置づけています。AI 戦略の基盤として、全社横断の「データマネジメントロードマップ」を策定し、AI Ready な環境を整備しています。社内に散在するデータを、データカタログによって AI が学習可能な形式に整理・構造化し、各事業ドメインがデータの所有権を持つデータメッシュ方式で、事業現場での迅速な AI 活用の投入・検証を可能にしています。AI 活用面では、個人レベルの AI 利用率はグループ全体の 70% を超え、本社では利用率 100% に近い水準を達成しました。経営会議での AI 役員「CoreMate」や調達プロセスでの AI エージェント導入など、役職や領域を問わず、全社的に活用を加速しています。

成果指標の設定

DX 戦略と連動した重点課題の進捗 (DX 人財認定数や価値創造案件数など) を四半期ごとにモニタリングし、目標達成に向け

(図3) 嗜好 AI

た PDCA サイクルを効果的に回すことを徹底しています。さらに、AI の活用状況を組織別に週次で可視化し経営層や全社員に公開することで、全社員が自組織の活用状況を認識できる仕組みを運用しています。こうした可視化と健全な競争意識の醸成により、AI 利活用のスピード感と定着を促進しています。

ステークホルダーとの対話

統合報告書にて、外部連携と DX 人財育成を進め、経営プロセスを飛躍的に高度化させる方針を、経営トップ自ら発信しております。さらに、AI の積極導入により、人と AI が共存する状態を早急に実現し、業務効率化と新たな価値創造を大胆に加速させる方針を示しました。BuddyAI や AI 役員 CoreMate といった AI の活用状況も積極的に对外公表し、環境変化への対応と全社的な競争力強化を投資家に明確に伝えております。

DX の取り組み

当社は、長年にわたるビール醸造の過程で培ってきた、発酵・培養を精緻に制御する独自の技術基盤を有しています。さらに、ビール類をはじめとする多様な酒類商品を通じて蓄積してきた、大規模な嗜好データや詳細な成分分析データといったデータ資産も大きな強みとしています。これらの技術を AI と融合させることで、従来の枠組みにとらわれない商品開発や、ヘルスサイエンス分野における新たな価値創出を加速させています。

その中核となる取り組みの一つとして、AI × 嗜好データ × 成分分析で商品開発を高度化する嗜好 AI「FJWLA/フジワラ

フジワラ
FJWLA (Flavor Judgement for Whole Liking Analysis)
お客様の「おいしい」を成分レベルで要因解析



「FJWLA」を活用した業務開発イメージ

(Flavor Judgement for Whole Liking Analysis) を開発しました。この仕組みでは、従来は熟練者の経験に頼っていた「官能評価 (主観)」と「成分分析 (客観)」という性質の異なるデータを統合的に学習するモデルを構築しました。味覚と化学成分の相関関係を、AI によって定量的に可視化することに成功しました。これにより、「おいしさ」という定性的な価値を、エンジニアリング可能な定量指標へと変換でき、開発における「再現性」と「スピード」を担保し、香味開発のスピードと精度が飛躍的に向上しました。その成果として、キリンビール主力商品「晴れ風」の 2026 年リニューアルにも商品開発の支援ツールとして活用したほか、数百億円規模の既存製品カテゴリーへの活用が決定しております。今後はビールにとどまらず、チューハイやワインなど、幅広いカテゴリーでの活用を検討しています。主力商品への即時採用と確実な売上向上を実現する「稼ぐ R&D」への転換を可能にし、ビジネスモデルの深化に大きく貢献する技術となっています。

また、発酵・培養技術を基盤としたヘルスサイエンス事業においては、「免疫状態の可視化」を起点とする新たなウェルビーイング創出モデルの構築にも挑戦しています。従来のプラズマ乳酸菌技術を中核とした商品ブランド (「モノ」) の提供にとどまらず、顧客が健康に関心を持ち、行動を起こし、それを継続・習慣化するまでの一連のプロセスを、パーソナライズされた顧客体験として設計する「コト体験型」サービスモデルを志向しています。これにより、お客様が自身の健康に関心を持ち、心身ともに生き生きとした生活を志向して行動を起こし、それを継続・習慣化するまでの一連の過程を支援する企業を目指しています。



DX Vision 2030

私たち旭化成はデジタルの力で境界を越えてつながり、
“すこやかなくらし”と“笑顔のあふれる地球の未来”を共に創ります

経営ビジョン・ ビジネスモデル

旭化成グループでは、グループミッション「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」のもと、グループビジョンとして「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通じて、社会に新たな価値を提供することを掲げています。

また、グループバリュー「誠実」「挑戦」「創造」を定め、すべてのステークホルダーに対して誠実な経営を貫き、社会課題・罷業課題の変化に挑戦し、新たな価値を創造し続けることを基本方針としています。

さらに、DX を単なるデジタルツール活用ではなく、顧客や社会課題を起点として価値を提供するビジネスモデルへと進化するための経営基盤と位置づけています。これにより、ビジネスモデルの高度化に加え、社内連携を通じた新たな価値創出を推進しています。

DX 戦略

旭化成グループでは、経営ビジョンの実現に向け、本年、新中期経営計画 2027「Trailblaze Together」を策定しました。また、本中期経営計画では、「投資成果創出による利益成長」、「構造転換や生産性向

上による資本効率改善」、「Diversity × Specialty の進化」を基本方針としています。

この成長戦略の中核に DX を位置づけ、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルや業務改革に着手する「デジタル創造期」から、全社で継続的に高度化する「デジタルノーマル期」へと前進しました。DX は、「全員参加」「現場主導」「共創」を軸に、研究開発・生産・営業・顧客体験など全領域でデータ活用を推進し、AI・IoT によるスマートファクトリー化やサプライチェーンの最適化、顧客接点のデジタル化を加速しています。

今後は、無形資産（技術、知財、経営ノウハウ）を活かしたソリューション型・ライセンス型事業を強化し、効率性の高い事業運営を追求します。あわせて、サステナビリティ経営と連動し、GHG 排出量削減や環境貢献製品の拡大を通じて、社会課題解決と企業価値向上の両立を目指します。

組織づくり

旭化成グループでは、DX 推進が「創造期」から「ノーマル期」へ前進した現在、事業部門が主体的に DX を推進できる体制を構築しています。

全社横断組織であるデジタル共創本部は、

個別案件への支援から全社横断テーマの主導へと役割を広げています。また、ヘルスケア、住宅、マテリアルの各事業領域に DX 推進組織を配置し、主要 3 事業すべてに DX の推進基盤を整備しました。これにより、全社共通課題への対応と、事業特性に即した DX 推進の両立を実現しています。

デジタル人材の育成・確保

旭化成グループでは、事業価値の創出につなげるため、DX を継続的に推進し、全社横断でデジタル人材育成を進めてきました。全社教育プログラムである「旭化成 DX Open Badge プログラム」を通じ、段階的な学習と実践を組み合わせることで、業務や事業変革を自律的に担える人材を育成しています。現在は、DX が「デジタルノーマル期」へ前進したことを踏まえ、育成の量的拡大から、事業現場での実践と価値創出を重視するフェーズへとシフトしています。

あわせて、育成した人材が継続的に成長し、適切な役割で活躍できるよう、デジタルスキル標準を参照したスキルおよびロールの体系化を進め、学び・実践・キャリア形成が循環する仕組みの構築を推進しています。

IT システム・ サイバーセキュリティ

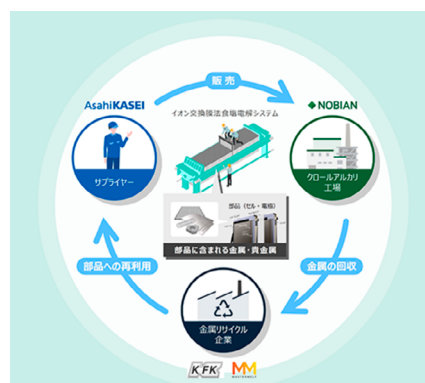
旭化成グループでは、データドリブン経営とグローバルな事業運営等の DX を支える基盤として、IT システムの整備・利活用を全社的に推進しています。三つの事業領域における事業活動から得られる情報を全社的な資産として活用するため、データマネジメント基盤を整備し、事業および経



(図1) DX Vision

営活動のデータドリブン化を図っています。

また、グローバル共通の基幹システム基盤への刷新を進め、業務・データ・レポートの標準化を通じて、経営管理の高度化やサステナビリティ対応を加速させています。あわせて、サイバーセキュリティを重要な経営課題と位置づけ、SOC・CSIRT による監視体制、従業員教育、第三者監査などを通じて、安心・安全に DX を推進できる基盤を維持・強化しています。



（図2）リサイクルプロセス

成果指標の設定

旭化成グループでは、経営戦略を支えるDX 戦略の推進のため、成果指標（KPI）を設定し、進捗および成果を継続的に可視化しています。DX テーマを分類・管理し、月次で進捗を把握するとともに、経営指標とDX 指標を統合したダッシュボードにより、経営層が状況をタイムリーに確認できる体制を整備しています。

これらの結果は、経営会議や取締役会において定期的に確認されており、事業環境の変化に応じて戦略や投資の優先順位を見直すことで、DX の実効性を高めています。

ステークホルダーとの対話

DX の推進にあたっては、経営トップ自らがメッセージを発信し、投資家・メディアとの対話を一方通行の情報開示ではなく、双方向の価値共創と位置づけて実施しています。統合報告書では、DX を含む無形資産が企業価値や資本効率の向上にどのように結びつくかを定量的に示し、投資家からの問いに正面から向き合ってきました。

こうした対話で得られたフィードバックを中期経営計画や戦略に反映させる循環型のコミュニケーションを通じて、DX に対する理解と信頼を高めています。

DX の取り組み

■データ活用による電解事業ワンストップソリューション

DX の取り組み内容として、電解事業における取り組みを紹介します。旭化成グル

ープのイオン交換膜法食塩電解システムは、長年にわたり世界トップクラスの実績を有しています。本事業は、従来の製造装置の販売を核としながら、デジタル技術を活用したビジネスモデル変革を推進しています。交換膜・電解設備の「モノ売り」中心の事業をさらに発展させ、データドリブンな運転最適化や保全、資源循環までを包含したワンストップ型のリカーリングソリューションへと進化させています。

このDX の基盤となっているのが、IoT とデータ解析を活用した「Data Driven Technical Service（DDTS）」です。顧客の電解プラントから提供を受けた運転データを分析し、100 を超える検知アルゴリズムと電解槽運転の専門家の知見を組み合わせることで、トラブルの予兆検知や最適な運転条件の提案を実現しています。これにより、顧客は設備の安全性・安定性を高めると同時に、エネルギー効率の向上やコスト削減といった経営課題に、より集中できるようになります。

さらに、データ活用を起点とした新たなサービスモデルの創出にも取り組んでいます。その一つが、欧州で実証を進めている「セルレンタルサービス」です。顧客が自社で予備セルを保有・管理する必要をなくすことで、生産ロスや資産負担の低減を実現しています。加えて、この仕組みにより複数顧客間でのセルのリユースが可能となり、資源効率の向上にも寄与しています。こうしたサービスの運用においても、電解槽運転データに基づいた適切なタイミングでの交換・メンテナンス提案が活用されており、本取り組みは、資源の有効活用とい

う観点から、金属リサイクルへと検討の幅を広げています。使用済み電極を回収し、パートナー企業と連携して貴金属を原材料レベルまで戻し、再び電極として活用する循環型プロセスを構築しており、この領域においても、データ活用の有効性を見出しています。

こうした新たな製品・サービスの提供においては、顧客との「つながり」が重要であると考えています。事業 50 周年を契機に、旭化成が目指す電解領域におけるワンストップソリューションをより明確にするため、事業ブランド「AlkaNexus」を立ち上げました。旭化成は、電解セル・電極・イオン交換膜の開発・製造に加え、プロセス設計、テクニカルサポート、モニタリング技術およびデータ解析技術まで、一貫したサービス提供が可能な体制を有しています。こうしたビジョンのもと、顧客や電解に関わるすべてのステークホルダーとのつながりを大切にできるよう、会員制ポータルサイトを構築しました。サイトでは、電解槽の運転に関するノウハウを公開する Knowledge Hub などのコンテンツを展開し、顧客の検索・利用データを活用することで、ニーズに即した技術情報やサポートを提供し、継続的な価値共創を目指しています。

交換膜事業は、DX を通じて「製品×データ×サービス」を統合した新たな事業モデルを確立し、持続的な収益基盤と社会価値の両立を実現する取り組みです。旭化成は今後も、デジタルを軸に社会課題の解決に貢献するため、DX を加速させていきます。



AI Centricで進化する花王の“よきモノづくり”DX

経営ビジョン・ビジネスモデル

花王は、「未来のいのちを守る」というビジョンのもと、「きれいを ところに 未来に」をコーポレートスローガンに掲げ、生活者と社会の重要課題に正面から向き合っています。そのうえで、中期経営計画「K27」では“グローバル・シャープトップ”を目指し、独自の技術とブランドを磨きながら、世界で際立つ価値を提供し続けることを経営ビジョンとしています。データとデジタルを活用し、顧客体験から研究開発・生産・供給までをつなぐことで、変化の激しい環境でも素早く確かな価値を届けます。さらに、社外パートナーとの共創や社員の挑戦を促し、社会価値と企業価値の両立を実現していきます。

DX戦略

花王は、グローバル・シャープトップ企業への変革に向け、マーケティング・価値設計・商品開発が一体となって回る「よきモノづくり」サイクルを、企業活動の本質と位置づけています。生活者の“いま”を

的確につかみ、設計・生産・販売へ素早く反映し、その結果を生活者の価値として届けていく。この循環を、“AI Centric”の考え方のもと高速で回し、バリューチェーン全体で変革を起こすことが花王の DX 戦略であり、中期経営計画「K27」達成に不可欠であると考えています。この DX 推進のための資産として、「基幹システム」「データ」「デジタル人材」の3つを重視しています。基幹システムの整備により業務やデータ、重要指標を標準化し、そこで生まれる多様なデータを、常に最新の状態で活用できるよう整えています。さらに、そのデータを業務改善に活かせる人材の育成にも取り組んでいます。2027 年にかけて、急速に進化する AI をあらゆる場面で活用しながら、データドリブン経営の推進、オペレーショナル・エクセレンスの推進、顧客体験価値の向上、グローバル最速展開を順次進め、グローバル・シャープトップ企業への変革を目指します。

組織づくり

花王の DX 戦略の推進にあたっては、社長を含む毎月の DX 推進コミットで経営

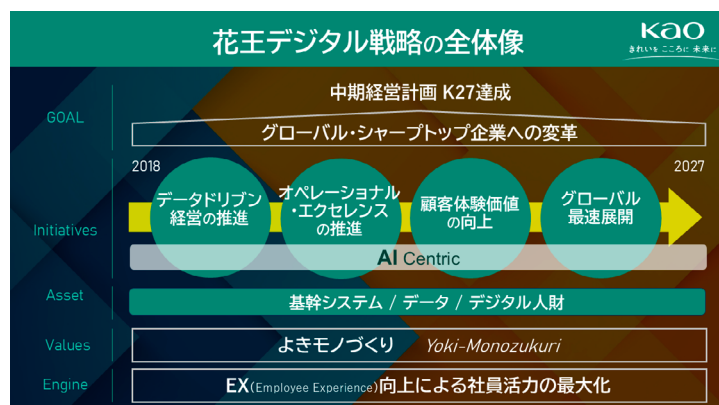
方針との整合や重点課題を確認し、意思決定を速やかに現場へ反映する体制を整えています。推進の中核を担うデジタル戦略部門が事業部門や機能部門と連携し、部門横断で各組織をつなぐ「ハブ&スポーク体制」を構築しています。さらに、デジタル戦略部門内に現場を支援する専任チームを設け、各部門の実情を踏まえた施策を展開することで、経営の方針と現場の実装をつなぎ、組織全体の実行力を高めています。

デジタル人材の育成・確保

花王は、デジタル戦略部門向けの独自スキル評価に加え、全社員向けには役割や習熟度に応じた段階的な育成体系を整備しています。従来は案件ごとに DX を推進してきましたが、2023 年 11 月からは国内花王グループ約 2 万 8,000 人を対象に、個人のスキル評価や部門特性に応じて学べる全社員向けプログラムへと拡張しました。プログラムには AI 利活用も含まれており、経営トップ自らが学びの重要性を発信することで学習意欲を高めています。2027 年度末までに全社 DX リーダー 150 人、部門 DX 推進者 300 人を計画しています。シチズンデベロッパーは 4,700 人を越えました。また、活動発表会や社外講演、インターンシップ等を通じて DX 活動の認知向上を図り、人材確保にも取り組んでいます。

ITシステム・サイバーセキュリティ

花王では、DX を実現する重要資産として基幹システム・データ・デジタル人材を位置づけ、SAP による業務プロセスとデータの標準化に加え、全社横断でデータを



(図1) 花王デジタル戦略全体像

蓄積・活用できる基盤を整備しています。生成 AI については「Kao AI tools」により全社員が安全に利用できる基盤を構築し、利用ガイドラインやデータ取扱い基準を定めるとともに、e ラーニングを通じた教育・啓発により全社への浸透を図っています。サイバーセキュリティについては、最高情報セキュリティ責任者と情報セキュリティ委員会が統括し、内部監査・委託先監査・セキュリティ診断を定期的に実施しています。加えて、バックアップ体制の整備により、サイバーレジリエンス強化も進めています。

データ活用・連携、AI 活用

花王は DX 推進の重要資産を「基幹システム・データ・デジタル人財」と位置づけ、1993 年からデータレイクの構築、2003 年からはグローバルでの業務・データ・KPI の標準化を進めてきました。現在はデータカタログも整備し、標準化された最新データをグローバルで分析・活用できる環境を構築しています。人財面では、データアナリストやシチズンデベロッパーの育成を段階的に進め、勤・経験・度胸ではなくデータに基づく意思決定により、戦略的な価格設定とシェア拡大を実現しました。AI 活用では、研究開発における実験の効率を大幅に向上させたほか、皮脂 RNA モニタリング技術を化粧品・ヘアケア事業で展開し、RNA 共創コンソーシアムを通じて社会実装も進めています。

成果指標の設定

DX 戦略の進捗・成果の確認や投資については、毎月開催される DX 推進コミッティにおいて報告しています。個別案件は関連部門で構成するステアリングコミッティで定期的に確認し、現場の意見も踏まえてより効果的な戦略に見直しています。さらに、業界動向やベンチマーク分析を踏まえて課題や改善点を抽出し、戦略修正や方針再検討につなげたうえで、必要に応じて経営会議等で審議・報告する体制としています。

ステークホルダーとの対話

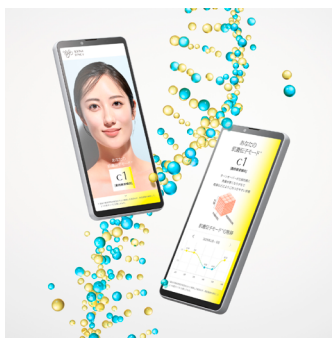
花王は、投資家向け DX 戦略説明会や統合レポート、サステナビリティレポートを通じて、DX を目的ではなく経営刷新の手段と位置づけ、その進捗と考え方を継続的に発信しています。説明会では投資家との双方向の対話を重視し、動画・資料・質疑応答もホームページで公開しています。また、全社員向け AI スキルアッププログラムの実施や処方設計への AI 活用といった具体的取り組みも紹介し、専門用語を避け、誠実で分かりやすい対話を心掛けています。

DX の取り組み

花王の DX は、既存事業の深化と新規事業創出を両輪で進めています。既存事業では、「K27」の実現に向けて経営判断と事業変革のスピードを高めるために、生活者と直接つながる My Kao を起点に顧客データをつなぎ、ロコミ AI と AI 需要予測を活用して、マーケティング・開発・生産・販売を一気通貫で同期させています。あらゆる場面で AI を活用しながら「よきモノづくり」サイクルを高速で回すことで、欠品や廃棄を抑え、適切な商品供給を実現しています。さらに、生活者一人ひとりのニーズを捉えた最適な商品提案や買い替えタイミングに応じた情報提供を通じて、既存ビジネスの収益性を高めています。

新規事業では、生活者が自分に合った商品を十分に選べていないという課題に着目し、皮脂 RNA を AI で解析し、測定・助言・購入・振り返りを一体化する新しい共創モ

デルを立ち上げました。生活者には、自分に合っているという納得感、客観的に見てくれる信頼感、変化に寄り添う安心感を提供し、社内には RNA という共通言語と、次の新規事業立ち上げにも応用できる事業化プロセスの型を確立しています。さらに、RNA 共創コンソーシアムを設立し、企業の枠を超えて測定体験・アプリ実装・店頭運用・共同企画・発信をつなぐ体制を整備しました。これにより、研究の先進性を社会で使われる体験へ翻訳し、市場を共につくる新しいビジネスモデルへと発展させています。加えて、全社 DX リーダーやシチズンデベロッパー人財の育成を積極的に進めるとともに、Kao AI tools により誰もが安全に生成 AI を使える環境も整えました。既存事業の深耕と新規事業の創出を並行して進めることで、売上成長、収益性改善、資本効率向上につながる DX を実現しています。今後は、RNA 共創を他ブランドや海外にも広げ、生活者起点で製品・サービス・ビジネスモデルを変革する取り組みへと一層発展させます。これにより、花王は単なる業務効率化にとどまらず、社会価値と企業価値を同時に生み出す変革を進めています。また、既存事業で蓄積した需要予測や顧客理解の知見は、新規事業にも横展開され、部門横断の連携や意思決定の質をさらに高めています。データと AI を活用して事業・業務・組織を同時に変えることが、花王の DX の特徴です。こうした取り組みは、生活者との接点強化、開発スピード向上、供給最適化、共創による新市場開拓を着実に進め、花王全体の変革を前へ進めています。



(図2) RNA に基づく肌タイプの推定

デジタル変革の進捗と成果 - 事業成長を支える基盤の構築と価値創出の取組み

・ AI centric で経営基盤を強化し、価値創出に取組む活動が事業成長を後押し

事業成長	D2Cビジネス	RNA共創	AI需要予測
	化粧品D2C売上142%増 SENDAI BEAUTY BEHOLD SUNSHINE （2023年10月）	体験者10万人突破 KAO Istyle （2023年10月）	需要予測精度38%削減 （2023年10月）
価値創出	肌診断技術	社内情報活用	生活者の声活用
	評価項目577項目 （2023年10月）	情報収集時間60%削減 （2023年10月）	利用音800名以上 （2023年10月）
経営基盤	基幹システム	AI活用	DX人財
	SAP S/4HANA 導入率29% （2023年10月）	フル活用CAU 合計5,000人/日 KAO AI CHAT （2023年10月）	市民開発者4,700人突破 （2023年10月）

(図3) デジタル変革の進捗と成果



AIを起点とするDXと経営戦略の連動により、 ビジネスモデル革新と社会的価値創造を加速

経営ビジョン・ ビジネスモデル

富士フイルムグループは「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」をグループパーパスに掲げ、多様な「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想のもと、様々なステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、世界をひとつずつ変えていきます。

中期経営計画「VISION2030」では、2030年の姿を「収益性と資本効率を重視した経営により、富士フイルムグループの企業価値をさらに高め、世界 TOP Tier の事業の集合体としてさまざまなステークホルダーの価値（笑顔）を生み出す企業」と定め、ヘルスケア、エレクトロニクス、ビジネスイノベーション、イメージングの4つのセグメントごとに成長戦略を描き、事業ポートフォリオマネジメントを強化しています。

DX戦略

VISION2030の実現に向け、DXによる生産性向上とビジネスモデル変革を経営戦略の最重要課題と位置づけ、CEOのリーダーシップのもとDXビジョンを策定し、グループ全社でDXを推進しています。

■DXビジョン

「わたしたちは、デジタルを活用することで、一人一人が飛躍的に生産性を高め、そこから生み出される優れた製品・サービスを通じて、イノベティブなお客さま体験の創出と社会課題の解決に貢献し続けます。」

ビジョンを実現するため、IT基盤の整備から全社業務のデジタル化、さらにはビジネスモデル変革へと段階的に進めるDXロードマップを策定し、「製品・サービスDX」「業務DX」「人材DX」の3つの柱と、その土台となる「セキュアかつ柔軟・強靱なITインフラ」をDX推進の基盤として整備しています。

さらに、AIを「未来を創る原動力」と位置づけ、全社のAI利活用促進とガバナンスを担うAI CoE、グループ共通データ基盤である「FHDP」、生成AI利用環境を整備し、経営・事業・現場のあらゆるレイヤーでAI活用を加速しています。AIを起点としたDX戦略をVISION2030と連動させ、収益性・資本効率の向上、既存事業の高度化と新規事業創出を同時に実現していきます。

組織づくり

DX戦略の実行力を高めるため、最高意思決定機関である「DX戦略会議」には、CEO、CDO、各事業トップが参画し、DX投資の優先度や全社最適の観点から戦略を議論。「All-Fujifilm DX推進プログラム」ではCEOをディレクターとする全社横断体制のもと、各事業が戦略マップを策定・推進。AI CoEなどの横断組織が、ルールやガイドラインの整備、専門支援を担い、トップダウンとボトムアップを融合したDX・AIガバナンスにより全社最適な価値創出を支えています。

デジタル人材の育成・確保

DXビジョン実現に向け、ハイブリッド人材・DX活用人材・IT専門人材の3類型の育成と採用を強化しています。

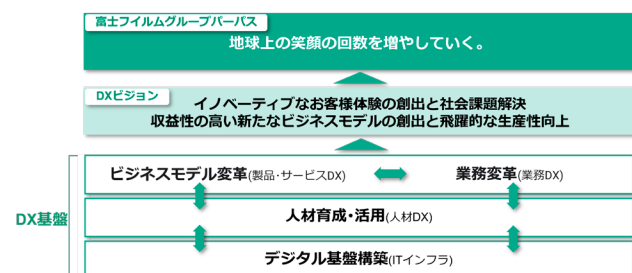
■ハイブリッド人材：化学や医療など事業領域のビジネススキルとITスキルを兼ね備えたDX推進の中核人材

■DX活用人材：全社員を対象にツールやデータで業務を効率化し、よりクリエイティブな業務ヘシフトする人材

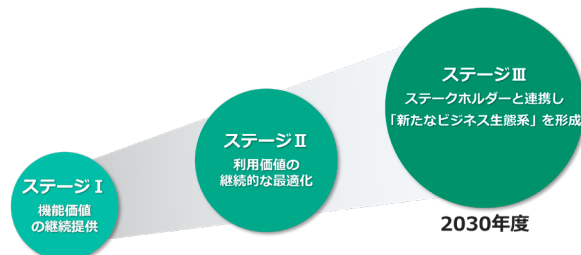
■IT専門人材：データ分析、ITエンジニ

DXビジョンに沿ってDX基盤を進化させ続けることで、グループパーパスの実現を目指す

さまざまなステークホルダーと連携し、持続可能な社会の実現と社会課題解決を目指す



(図1) 富士フイルムグループのDX戦略



(図2) DXロードマップ

アリング、インフラ・セキュリティなどの技術でDXを支える人材

経営層・人事と連携した育成プログラムにより、マインドセットから実務での成果創出までを支援し、デジタルスキル標準(DSS)によるスキル可視化、AIコーチングやDX実践者コミュニティを通じて社員のDXリテラシーと実践力を継続的に高めています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

全社DXの基盤として、高度なセキュリティ対策を前提に、クラウドやAIを活用した安定かつ柔軟なIT環境をグローバルに構築しています。

共通データ基盤「FHDP」でデータの一元管理と現場のデータ活用や市民開発を促進するとともに、業務の標準化・自動化で需給計画の最適化やサプライチェーン全体でのデータ連携を実現しています。

また、サイバー攻撃や情報漏えい、AIの誤判定・バイアスなどのリスクを重要な経営課題と捉え、AIガバナンスやゼロトラストを導入、グローバル統一でセキュリティが確保された共通クラウド基盤、デジタルトラストプラットフォームを整備しました。その結果、取引・データの信頼性確保と各国法規制対応を進め、企業価値向上と経営スピードの加速に貢献しています。

データ活用・連携、AI活用

データを経営の重要資産と位置づけ、全社横断のデータ活用基盤を構築しています。連結経営情報を扱う「One-Data」では、グローバルのERPデータから営業利益率やROICなどの主要KPIを即時に可視化することで迅速な経営判断を支え、ERPやCRM、製造・販売・研究開発のデータを一元管理する「FHDP」は、AI分析やセルフBIと組み合わせる業務効率化や市民開発の拡大を実現。

製品・サービスでもセキュリティと利便性を両立し、医療の画像診断支援AIによる診断ワークフロー高度化、マテリアルズインフォマティクスによる材料開発の高度

化、ビジネスイノベーション分野の生成AI・AIエージェントによる営業・バックオフィス高度化など、AIを活用した提供価値の向上を推進しています。

成果指標の設定

経営戦略とDX戦略の進捗や成果を全社・グローバルで評価するため、CEOが議長を務めるDX戦略会議や経営会議、経営企画部門とDX推進部門のDXステアリング会議など、多層的な会議体を定期的に運営しています。

DX戦略会議では、DX投資や各事業の状況を隔月で共有・議論、経営会議では重点事業の進捗や課題を踏まえ戦略を見直しています。CDO所管のCDOダッシュボードでDX施策の進捗やIT投資の事業貢献を可視化し、モニタリング結果の軌道修正に反映しています。

ステークホルダーとの対話

統合報告書や公式ウェブサイトなどを通じて、CEOはAIを起点としたDX推進およびビジネスモデル変革への強いコミットメントを、CDOはDX戦略やAI活用の進捗・成果・ガバナンスについて継続的に発信しています。DX推進・IR・広報・ESG部門が連携し、DX戦略やAI利活用の方針、事業別のDXの取り組みをメディア取材や各種説明会、機関投資家との対話で体系的に説明し、双方向の対話を重ねることで透明性を高め、経営への信頼醸成と企業価値向上につなげています。

DXの取り組み

■半導体材料事業：デジタル技術で加速するワンストップ提案型モデル

AIなどの先端技術の普及に伴って高性能化・複雑化する半導体業界において、当社はAI・シミュレーション技術を活用した「新たな材料開発プロセス」を導入し、顧客要求に短期間かつ的確に応える体制を構築しています。顧客環境に応じたデジタルツインモデルなど、顧客要望を先回りし

て捉える仕組みの実装を進めています。

イメージング、ヘルスケア、エレクトロニクス分野で培った材料技術と知見を基盤にAI・シミュレーション技術を取り入れることで、レジスト、CMPスラリー、ポストCMPクリーナー、絶縁材料、カラーフィルター材料などを前工程から後工程までをワンストップで提案し、プロセス全体の歩留まりや生産性向上に貢献しています。マテリアルズインフォマティクスやシミュレーション技術で膨大な候補材料の中から最適配合を効率的に探索し、実物材料がなくても、性能やプロセスを事前にすり合わせる「提案型」の開発スタイルを実現。これらにより、2030年に事業売上高5,000億円をオーガニック成長で目指し、DXを組み込んだ、持続的成長を支える収益モデルへの転換を進めています。

■ビジネスイノベーション事業：AIで切り拓く、非構造化データ活用による「モノ＋コト」型リカーリングモデル

企業内に蓄積された紙・FAX・電子ファイルなどの非構造化データ活用ニーズの高まりを契機に、従来の、複合機販売や消耗品・保守サービスの「モノ」型リカーリングから、AI技術を活用した「モノ＋コト」型リカーリング事業へとビジネスモデルを変革しています。具体的には、企業内の紙・FAX・電子ファイルなどをAIで活用可能なデータへ変換し、顧客ごとに最適化された複数のAIエージェントが文書分類や請求書処理、営業支援などの業務プロセス全体を支援する仕組みを提供し、複合機を業務効率化のインフラとして再定義しています。また、サブスクリプションなどで提供することで、中小企業を含む幅広い顧客層に低コスト・低負担でAI技術を提供し、AI活用度の格差の解消に取り組んでいます。DocuWorksなど既存ソフトウェアと連携させて、紙・FAX・電子ファイル・ログなどを一元的に扱える点が評価され導入社数が増加しています。「モノ＋コト」型サービスの売上構成比を高め、収益モデルの転換を進めています。



データ・デジタル・AIで拓く医療の未来

経営ビジョン・ ビジネスモデル

患者さんのために革新的な医薬品を追求する情熱は、タケダの240年以上の歴史に深く根ざしています。タケダは「データとデジタルの力でイノベーションを引き起こす」ことで、デジタル技術を駆使したバイオ医薬品のグローバル・リーディング・カンパニーを目指します。データ・デジタル&テクノロジー（DD&T）戦略は既存製品の成長と研究開発パイプラインの前進を支える基盤として、研究開発から製造、販売、患者さんの支援までバリューチェーン全体に展開します。AIを含む先端テクノロジーを活用し、生産性を高め、データに基づく精度の高い意思決定を実現します。技術活用の拡大にあたっては倫理観と企業価値観を遵守し、データとデジタルの力を通じて価値を創出します。

DX戦略

企業理念に基づく「Patient・People・Planet」という私たちの約束の実現に向け、DD&Tを成長の基盤としてDXを推進しています。研究開発では、AIに関する共同研究や戦略的投資を進め、生成AIで創薬にかかる時間短縮を図るとともに、リアルワールドデータで臨床試験の設計・施設選定を最適化し、患者さんとのマッチングを迅速に実現しています。製造・供給・品質では全体で25以上ある製造拠点のうち、グローバル拠点を中心に製造DXプログラム「Factory of the Future」を推進、デジタル教育・自動化・生産性向上の3側面から変革を進めて、医薬品の製造から患者さんのもとに届くまでのプロセスの効率

化と高品質な医薬品の安定供給を目指しています。具体的には、センサー情報のAI解析、デジタルツイン、自動化技術の導入により検査工程等の効率化を図り、人がより価値を生む業務に集中できる環境づくりを進めています。国内事業ではGo-to-Market（GtM）プロジェクトで医療関係者のニーズや行動を分析、AIによる最適な活動提案や従業員の業務効率化を支援しています。タケダは価値を創出し、世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献します。

組織づくり

2022年にDD&T戦略を統合し、全社体制を刷新しました。実装を進めるDD&T部門を各事業部門に配置し、現場主導でDXを推進。経営層も参画する全社的な意思決定体制で投資判断とガバナンスを強化しています。イノベーション・ケイパビリティ・センター（ICC）をデジタル変革を未来へと導く戦略拠点として設立・運営しており、AIを含む最先端の技術を活用しながら、研究開発から患者さんの支援まで、事業の中核に直結するイノベーションを生み出します。

デジタル人材の育成・確保

DX人材育成の原動力として「デジタル・デクステリティ」を中核に据えています。これはデジタル技術を受け入れ活用し、個人・組織の成果を最大化するための能力と意欲を指します。スキルの強化・再構築とマインドセット醸成の両輪で全従業員をデジタル時代のリーダーへ導きます。AIを日常業務に取り入れ、業務の質とスピード

を高める力を育む「Everyday AI Learning プログラム」も展開しています。ICCの日本拠点タケダ・ジャパン・イノベーション・センター（TJIC）では、AI・データ・テクノロジー領域に精通した人材を積極的に配置し社内外の共創を通じた価値創出が進んでいます。人材育成とデジタル能力の内製化を加速し、競争力と持続的成長を支えています。

ITシステム・ サイバーセキュリティ

DXを支える基盤として、エンタープライズアーキテクチャを中心に、将来像に向けたロードマップと強固なデジタル基盤の構築を進めています。タケダは、サイバーセキュリティプログラムを継続的に進化させ、成熟度を高めていく必要があると考えています。米国商務省の国立標準技術研究所（NIST）のサイバーセキュリティフレームワークに従い設計されたサイバーセキュリティ統制フレームワークを整備しています。チーフインフォメーションセキュリティオフィサー（CISO）が管理態勢を監督しチーフデータ&テクノロジーオフィサー（CDTO）に報告します。危機管理として事業継続計画（BCP）、テクノロジーレジリエンス、災害復旧計画も整備し、定期的に検証・更新しています。

データ活用・連携、AI活用

バリューチェーン全体でデータ・デジタル・AIを活用し、業務変革と生産性向上に取り組んでいます。AIを含む先端技術の活用では、社外の倫理専門家と社内リーダーで構成されるタケダ・エシックス・アドバイザリー・カウンシル（TEAC）を設

置し、倫理的かつ責任ある活用のための指針を策定しています。AI ガバナンス協会への参画など外部の知見を取り入れ、アジャイルガバナンスの考え方に基づき、最新技術を安心・安全に活用するための体制を継続的に整備しています。AI を活用した業務変革の例として、エンタープライズリソースプランニング（ERP）基盤を刷新する TAKAMI プログラムを推進、AI 需要予測や在庫最適化を可能にし、全社的な情報共有と迅速な意思決定を実現します。

成果指標の設定

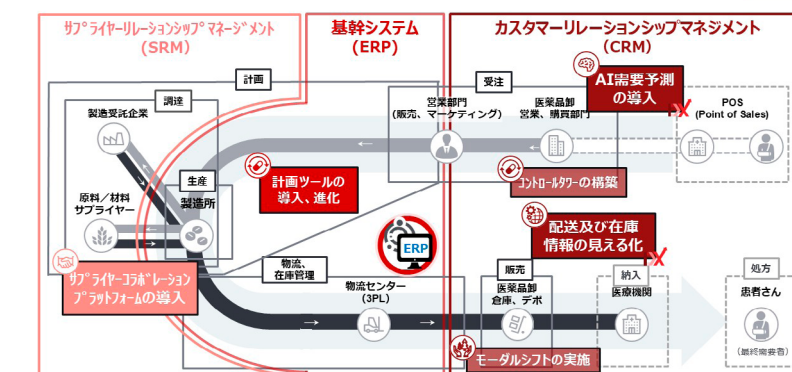
タケダの企業理念メトリクスでは、持続的な成長を通じて世界中の人々の健康と輝かしい未来に貢献するという、タケダの存在意義を定量的に可視化しています。DD&T 領域では、医療従事者向けデジタル体験の強化、AI 活用の進展、DX 人材のスキル向上といった指標を設けています。指標の進捗は統合報告書で毎年公開しています。また、その内容は組織全体で共有され、企業理念に関する共通の理解を育み、従業員一人一人が私たちの目指す未来に向かって前進することにつながっています。

ステークホルダーとの対話

タケダは株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを重視し、DX 推進状況・KPI を含めた成果を多面的かつ継続的に発信しています。統合報告書・Form20-F・有価証券報告書等を毎年更新して開示し、経営トップは自身の言葉で経営ビジョンや企業価値向上のメッセージを発信しコミットメントを示しています。IR イベントや株主総会の質疑を通じて対話を深めています。



(図2) 「Go-to-Market (GtM) プロジェクト」全体像



(図1) 医薬品供給における DX 主要な取り組み

DXの取り組み

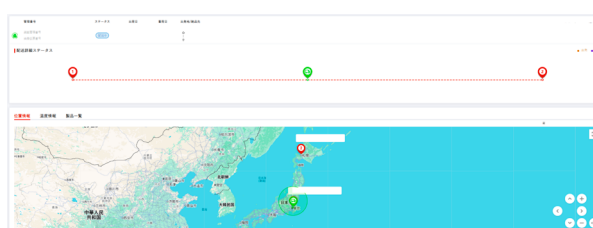
医療関係者におけるニーズの多様化、自社における製品ポートフォリオの大幅な変更を契機に、情報活動・マーケティングのありかたを抜本的に見直す「Go-to-Market (GtM) プロジェクト」を推進しています。GtM は、医療関係者と従業員体験を向上させ、患者さんにより良い医療を届けるための戦略であり、その独自性は、「医療関係者」「従業員」「テクノロジー」という三方向から複合的に課題を捉え、全体を設計した点にあります。象徴するツールのひとつが、AI を活用した「NBA (Next Best Action) エンジン」です。医療関係者ごとに、製品の納入データと行動データを統合分析し、関心度や関係性に基づく「次にとるべき最適な行動」を MR (医薬情報担当者) へ提示。MR は提示に対する判断や理由を返答することで、さらに NBA エンジンの最適化が図られます。NBA の提案に対する MR の返答率は、昨年度 64.6% → 今年度 95% と 1.5 倍に増加。先行導入の結果では NBA 活用事業所の方が売上水準も高くなっています。その他、医療関係者向けデジタルポータル、MR 向け活動ダッシュボード、マスターデー

タ整備などを同時に進め、データとデジタルを活用した新たなビジネスモデルが構築されつつあります。

供給領域では医薬品の安定供給という社会的責任を果たすため、AI およびブロックチェーンを活用した DX を推進しています。三菱倉庫(株)との連携により国内製薬業界でいち早く導入した物流可視化プラットフォーム「ML Chain®」と AI 需要予測を中核に、原料調達から生産、物流、医療機関・患者さんに至るまでのサプライチェーンを End-to-End で一元管理する仕組みを構築しました。

物流面では、「ML Chain®」により、温度・位置・ロット情報をリアルタイムで共有し、GDP の順守や配送遅延対応を高度化することで、医薬品の鉄道輸送へのモーダルシフトを実現し、CO₂ 排出量削減や物流 2024 年問題への対応にも貢献しています。

AI 需要予測では、医薬品卸や社内営業情報に加え、外部二次データや市場イベントを統合分析し、従来の人による予測と同等の精度を実現しています。要因分解や影響度を可視化し、最終判断を人が担うことで、ブラックボックス化を回避しています。これにより在庫最適化や廃棄削減、キャッシュフロー改善を図っています。



(図3) ML Chain イメージ



テクノロジーとデータと情熱で、ヘルスケアの未来を変える

経営ビジョン・ビジネスモデル

SHIONOGI は「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」という Vision の実現に向けて、中期経営計画「STS2030」を策定し、2023 年 6 月の Revision で戦略を改訂しました。2030 年度売上目標 8,000 億円を掲げてグローバルでの成長を加速しています。DX ビジョンを「テクノロジーの応用力とデータ活用力を高度に組み合わせ、ビジネスの生産性と品質を向上させ、ヘルスケア課題に対する革新的な解決策を生み出す」と定義しており、従来の創薬型製薬企業から「データを価値に変える会社」へと進化することを目指しています。DX を経営基盤強化の中核に位置づけ、グローバル対応基盤の整備、バリューチェーン変革、HaaS (Healthcare as a Service) 事業の創出を推進しています。

DX 戦略

SHIONOGI の DX 戦略は、DX ビジョンを実現する 3 つの戦略テーマで構成されています。第一テーマ「グローバルファーマへ成長」では、業務プロセス・システム・データ活用基盤のグローバル化を推進し、海外拠点との連携強化と事業拡大のスピー

ド向上を図っています。第二テーマ「次世代ファーマへの進化」では、製薬バリューチェーンの DX を推進するとともに、データ・デジタル・AI を活用した HaaS 事業の立ち上げを進めています。AI 創薬の推進、リアルワールドデータを活用した製品価値向上、デジタル医薬品の市場投入、データ活用型営業モデルの刷新などを通じて、次世代イノベーションを牽引しています。第三テーマ「組織と全社の人材強化&ブランディング」では、DX 人材の育成・確保と全社のデジタルリテラシー向上、社内外ブランディングに注力しています。各本部単位で IT/ デジタル投資の中期戦略・計画を策定し、DX 推進本部が全体を管理する体制を構築しています。AI 活用を含む積極的な予算配分を行い、(株)日立製作所・SAS Institute Japan (株)・(株)FRONTEO など多様な外部企業との戦略的提携により DX を加速させています。

組織づくり

SHIONOGI では、DX 推進本部を中核に、IT & デジタルソリューション部 (IT ガバナンス・セキュリティ・IT 基盤)、データサイエンス部 (データ管理・解析・AI 活用)、DX 新規事業推進室 (新規事業創出) が連携し、全社横断的な DX を推進しており、「守り」の IT 基盤と「攻め」のデータ

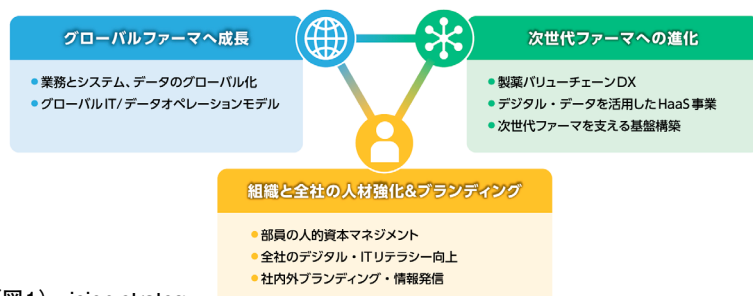
活用の両輪で変革を加速しています。

デジタル人材の育成・確保

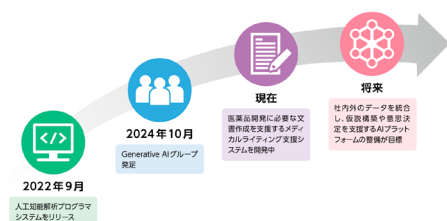
SHIONOGI は、DX 推進に必要な人材をコア人材と全社員の両軸で育成・確保しています。コア人材は DX ストラジスト・データサイエンティスト・データエンジニア等 12 職種を定義し、専門スキルを 6 段階でレベル評価する体制を整備しています。全社員については経営層・管理職・一般社員向けの階層別データリテラシー教育を定期実施し、IT パスポート取得 (951 名、2025 年 10 月時点) 支援も提供しており、選抜型 DX 研修により年間 100 名超の DX コア人材を輩出予定です。デジタルスキル標準を参照したスキル可視化とスキル評価・人事制度の連動に加え、実践的 AI ワークショップにより知識教育と実務活用を連動させた人材の変革を推進しています。

IT システム・サイバーセキュリティ

「医薬品供給を止めない」をセキュリティの根幹に据え、SHIONOGI-CSIRT (2023 年 5 月設立) が「予防・検知・対応」の三層防御を実行しています。デロイト トーマツ サイバーとの包括的協業 (2024 年 7 月)、ISMS 認証・定期的な第三者監査、生成 AI 社内利用ガイドライン (2024 年 3 月) によりサイバー、AI、デジタル依存に関する各リスクを ERM 枠組みで管理しています。IT システム基盤では、CDM 構想のもと Amazon Web Services (AWS) と Snowflake を組み合わせたバリューチェーン横断の統合データ基盤と MDM を整備するとともに、グローバル拠点・サプライチェーンを含む共通基準のセキュリティ



(図1) vision-strategy



(図2) AI活用の展望

評価を継続実施しております。

データ活用・連携、AI活用

SHIONOGI は CDM (Central Data Management) 構想を推進し、MDM (マスタデータ管理) の全社展開を進めています。2025 年 5 月に営業領域での実運用を開始し、製商品・組織マスタ等を統合管理して意思決定基盤を整備しています。AI 活用は 2022 年から本格化し、2024 年 10 月設立の Generative AI グループが全社 AI 実装を牽引しています。主な取り組みとして、①臨床試験解析プログラムの準自動生成「AI-SAS」(標準作業時間の約 30% 削減)、②生成 AI によるメディカルライティング支援、③全社向け RAG 型 AI チャットを推進し、研究開発から管理業務まで全バリューチェーンの AI 活用による生産性向上を実現しています。

成果指標の設定

DX 戦略の進捗・成果管理には、財務成果指標(売上高・営業利益率・EBITDA)、事業 KPI (パイプライン進捗・新規事業創出件数・海外売上比率)、DX 推進 KPI (AI 活用プロジェクト数・データ基盤整備進捗・DX 人材育成数) の三層体制を構築しています。月次で DX 推進本部が主要プロジェクトの進捗をレビューし、半期ごとの経営会議での KPI 評価・外部環境変化を踏まえた総合的な戦略見直し、年次の取締役会でのモニタリングを実施する体制と環境を整備中です。

ステークホルダーとの対話

代表取締役会長兼社長 CEO の手代木功が、統合報告書や SHIONOGI DATA

SCIENCE FES 等で DX へのコミットメントを自らの言葉で積極的に発信しています。投資家向けには四半期決算説明会・個別ミーティング(年間 150 回以上)・ESG 説明会で DX 戦略の進捗を開示し、対話を実施しています。統合報告書では「DX ビジョン・戦略」を独立セクションとして設け、AI 活用・データ基盤・DTx 事業の成果を詳細に開示し、ガバナンスの透明性を高めています。

DXの取り組み内容

■きっかけ

SHIONOGI は創薬型製薬企業として高い新薬創製力を誇る一方、医薬品開発の長期性と高リスク性と特定疾患への依存リスクを有しています。2030 年度売上目標 8,000 億円の達成と企業価値向上のため、DX によるバリューチェーン全体の変革と新たな収益基盤の構築を経営の中核に位置づけました。

■取り組み①：既存ビジネスモデルの深化

創薬プロセスにバーチャルスクリーニング、ドッキングシミュレーション、in silico ADME 等の計算科学を適用し、感染症領域の研究力と融合させてきました。COVID-19 治療薬エンシトレルビルは、これらのデジタル技術を活用し、約 2 年半での緊急承認を実現しました。臨床開発では AI-SAS (人工知能解析プログラマシステム) が統計解析プログラムを自動生成し、標準作業時間を約 30% 削減して品質の均質化を達成し、SAS Customer Recognition Awards 2024 を日本企業

初の 1st place で受賞しました。Generative AI グループが牽引するメディカルライティング支援 AI・全社向け RAG 型 AI チャット・文書横断検索 AI が R&D から管理業務まで幅広く展開されています。CDM と MDM の整備でバリューチェーン横断のデータ統合と科学的意思決定が実現しています。

■取り組み②：業態変革・新規ビジネスモデルの創出

製薬企業から HaaS 企業への変革を目指し、複数の新規デジタル事業を推進しています。①ガンマ波サウンド「kikipa」(ピクシーダストテクノロジーズ社との協創) は音響刺激によって脳を鍛えるサービスとしてローンチ済みです。②下水疫学による感染症サーベイランス「AdvanSentinel」(島津製作所との合併) は自治体・企業向けに展開しています。③あたまの健康度判定 Web アプリケーション「トークラボ KIBIT」(FRONTEO 社との協創) は企業・保険会社向けに提供しています。④小児 ADHD 向けデジタル治療アプリ「ENDEAVORRIDE」(Akili 社から導入) は国内承認を取得しました。

■成果

AI-SAS を外部向けサービスとしても展開し、Snowflake「Japan Data Driver of the Year」等の外部表彰を獲得しました。生成 AI アプリは年間 30 件超の開発・展開を達成しています。2030 年に向けて新規事業での収益貢献 5 割を目標に、総合データヘルスプラットフォーム企業への変革を加速させています。



(図3) SHIONOGI DX



中外製薬

中外製薬株式会社

DX 銘柄 2026
Digital Transformation

医薬品

4519

AIをパートナーに人と組織の可能性を解放し、革新的な新薬を世界に届ける

経営ビジョン・ ビジネスモデル

中外製薬はロシュ社との戦略的アライアンスと独自の技術とサイエンスを基盤に、「患者中心の高度で持続可能な医療」を実現する、ヘルスケア産業のトップイノベーターを目指しています。その実現に向けて成長戦略「TOP I 2030」を策定し、2つの柱として「世界最高水準の創薬実現」と「先進的事業モデルの構築」を掲げました。「RED (Research and Early Development) シフト」「DX」「オープンイノベーション」の3つをキードライバーに設定し、バリューチェーンの変革を進めています。DXの推進に当たっては、CHUGAIDIGITAL VISION 2030を定め、「デジタル技術によって中外製薬のビジネスを革新し、社会を変えるヘルスケアソリューションを提供するトップイノベーターになる」という目標を掲げています。

DX戦略

「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」のもと、3つの基本戦略を推進しています。具体的には、グローバル水準のデジタル基盤の確立とデジタル人材の育成による「イノベーション創出を支える全社基盤の構築」、AIやロボティクス等の活用による「すべてのバリューチェーンにわたる生産性の向上」、生成AIやフィジカルAI、デジタルツインなどの最新デジタル技術を積極的に活用し、創薬の成功確率の向上と期間・コストの大幅な削減を実現する「デジタルを活用したRED領域の高度化」です。

これらの推進においては、各機能との共創や、デジタル部門のリソースの研究開発

領域へのシフト、アウトカムの創出、内製化力向上を進めています。また、AIをあらゆるビジネスプロセスに取り入れて活用していくことも非常に重要なテーマとなっています。当社では、AI活用におけるビジョンを「AIをパートナーとして、人と組織の可能性を解放し、医療の未来を切り拓き人々に新たな希望を届け続ける」と定め、ビジネス変革・競争力強化を推進しています。こうした取り組みを通じて、患者さんや医療関係者を始めとした様々なステークホルダーへの価値を生み出すDXをより一層強力に促進しています。

組織づくり

DX推進の中核として、全社横断組織であるデジタルトランスフォーメーションユニットを整備。2025年からは従来のデジタル・ITといった区分を廃止し、全てデジタルに一本化し、戦略を担うデジタル戦略企画部と戦術・実行を担うデジタルソリューション部の2部体制へと変革しました。全社デジタル戦略、予算、プロジェクト推進・管理、KGI/KPI設定、人材強化等を強力に推進するとともに、全部門長が参加するデジタル戦略委員会を通じた議論・意思決定により経営と現場を接続しています。

デジタル人材の育成・確保

中外製薬は経済産業省のデジタルスキル標準を参照し、必要なデジタル人材タイプとレベル1～5の独自基準を定義しています。育成面では、デジタル人材を体系的に育成する仕組みであるChugai Digital Academyを立ち上げ、全社員向けのリテラシー向上プログラムを始め、各レベルに

応じたコンテンツを提供し、全社を挙げた育成を進めています。特にビジネスアーキテクトとデータサイエンティストの育成を強化しています。2030年までに高度デジタル人材を全社員の10%にまで増やす計画を進めており、応用実践研修や社内副業制度、越境プログラム等も活用しつつ、実践機会の創出と、自律的なキャリア形成を後押ししています。

ITシステム・ サイバーセキュリティ

DX実現の基盤として、AWS・Azure・Google Cloudを統合した全社共通基盤Chugai Cloud Infrastructureを整備し、データ基盤、AI基盤、アプリ開発基盤をマルチクラウドで提供しています。Snowflakeによる統合DWHやレイクハウス構成、データカタログにより、データ品質・可視化・利活用を強化しました。セキュリティ面では、全社ガバナンス体制、年次リスクアセスメント、定期侵入テスト、第三者評価、BCP訓練等を包括的に実施しており、研究所や工場などOTを含む環境にも対応し、DXと両立するセキュリティ体制の高度化を進めています。

生成AIについても申請審査、CASB監視、全社教育、開発者向けガイドライン整備を通じて、安全性・プライバシー・統制を確保しています。

データ活用・連携、AI活用

データ連携では、従来の集中型管理から脱却し、Data Meshを導入することで、各事業部門がデータをプロダクトとして管理し、品質担保と迅速な活用を可能にしました。併せて、MDM (Master Data

Management) を強化し、顧客・製品・試験などの基幹データを統合・標準化することで、全社で一貫性のあるデータ利活用基盤の整備を進めています。さらに FAIR 原則に基づき、クラウド上で安全かつ柔軟にデータを活用できる環境を構築しています。

AI 活用では、生成 AI の最新の複数のモデルを活用できる全社共通基盤 Chugai AI Platform を構築し、既に社員の 9 割以上がアクセスし、研究開発から生産、営業、バックオフィスまで幅広く活用を推進しています。

成果指標の設定

DX 戦略の進捗と成果は、全施策に KPI を設定し、KGI や財務成果とも連動させながら継続的に確認しています。また各ビジネス部門と定期的なデジタル戦略会議を行い、ポートフォリオ単位で進捗と成果を把握できる体制を構築しています。大規模な構想やプロジェクトについては、重要性・投資規模に応じてデジタル投資委員会、デジタル戦略委員会、経営会議といった各社内会議体への報告・審議を行った上で、継続可否を含め、必要かつ多面的な見直しができる体制になっています。

ステークホルダーとの対話

経営トップは各種説明会、講演、メディア取材などを通じて、DX を事業変革と企業価値向上の中核とする考えを自ら発信しています。特に投資家向けにはアニュアル

レポート、DX 説明会、個人投資家説明会、R&D 説明会、サステナビリティ説明会を継続的に開催し、AI 創薬、生成 AI、PHC ソリューション、デジタルコンプライアンスなどを具体例とともに説明しています。加えて、各種プレスリリース、動画発信、note 等も活用し、様々な場面で透明性と対話機会を高めています。

DX の取り組み

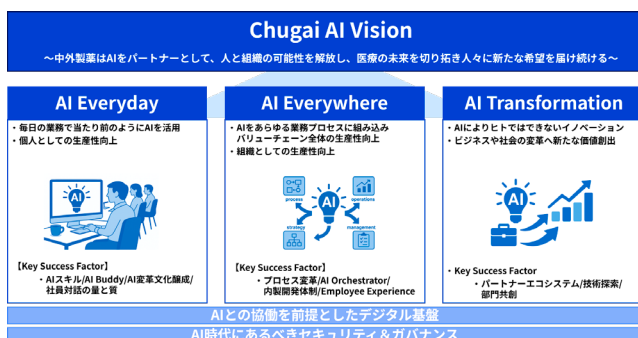
中外製薬の DX は、研究開発費の高騰、新薬創出の成功確率低下、毎年の薬価改定による収益性の制約といった製薬業界共通の構造課題を背景に、革新的医薬品を持続的に創出し患者さんに届けるために推進しています。テクノロジーの急速な進化や事業環境変化を踏まえ、常に戦略をアップデートし、変革を常態化させることで、研究開発や事業運営における競争力強化につなげています。

既存ビジネスモデルの深化では、AI 時代に即したビジネスプロセスへの変革と社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことによる、連続的なイノベーション創出につなげるために、全社の AI 基本戦略「Chugai AI Strategy」を策定。社員一人ひとりの AI 活用スキル・リテラシーを向上させ、日常的に AI を使いこなし、個人の生産性の向上を実現する「AI Everyday」、人ありきの業務プロセスから、AI を前提とした業務プロセスへ変革することで人が関わる業務を最適化し、AI による自動化・自律化によって、業務の圧倒的な加速や生産性・質の飛躍的な向上を

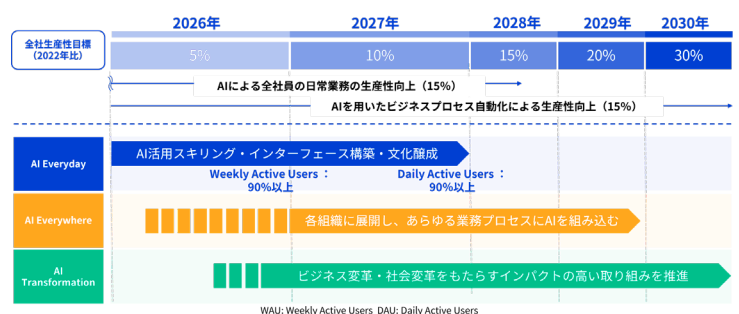
実現する「AI Everywhere」、人の強みと AI の強みを掛け合わせ、自社だけが持つデータや暗黙知を基に独自の AI を開発して競争優位性を確保し、更に社外パートナーとの共創体制を通じて社会変革につながる新たな価値創出を目指す「AI Transformation」の 3 つの柱で進めています。

業態変革・新規ビジネスモデルの創出として、AI を活用した臨床開発プロセスの変革と、医薬品の価値最大化を目指す PHC ソリューションの展開に取り組んでいます。臨床開発では、製薬特化 LLM と AI エージェントを活用し、治験関連文書の作成やデータ解析を高度に自動化することで、業務効率化・コスト削減を進めています。PHC ソリューションでは、リアルワールドデータやデジタル技術を活用し、医薬品の価値証明の高度化や実臨床での治療最適化を支援する新たなサービス提供を目指しています。

これらの DX の取り組みにより、研究開発から市販後までの業務効率と品質が着実に向上し、限られた経営資源を、より多くの創薬テーマや成長領域へ再配分できる基盤が整いつつあります。また、AI 活用を前提とした業務変革が全社に浸透することで、組織全体の意思決定スピードと実行力が高まり、将来的な新薬創出力や事業価値の持続的向上に結びついています。これらの取り組みにより、生産性向上にとどまらず、新たな収益機会の創出と医療価値の最大化を通じた企業価値向上が着実に進んでいます。



(図1) Chugai AI Strategy



(図2) Chugai AI Strategy : ゴール・ロードマップ



第一三共株式会社

医薬品

4568

DX銘柄2026
Digital Transformation

DXなくして創薬なし 一経営戦略と整合したAI×データ活用で、 創薬バリューチェーンを一気通貫で高度化

経営ビジョン・ ビジネスモデル

第一三共は「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスのもと、2025年度に「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」、2030年までに「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を目指します。サイエンス&テクノロジーを最大の強みとし、革新的医薬品を継続的に創出してアンメットメディカルニーズに応えます。創出した価値をグローバルに迅速かつ確実に患者さんへ届け、生活の質向上に貢献することをビジネスモデルの要としています。特にがん領域に注力し、抗体薬物複合体（ADC）技術を基盤として5つの主力抗体薬物複合体（5DXd ADCs）を中心とした医薬品の開発・展開を推進しています。

DX戦略

第5期中期経営計画（2021-2025）において「DX推進によるデータ駆動型経営の実現」と「先進デジタル技術による全社変革」を成長基盤に位置づけるとともに、DXビジョンとして2025年に「データとデジタル技術を駆使したグローバルファーマイノベーターの実現」、2030年には「先進的グローバルヘルスケアカンパニーとして、データとデジタル技術を駆使してヘルスケア変革に貢献する」ことを掲げています。AI／生成AIを始めとしたデータ・デジタル技術を最大限活用し、創薬・臨床開発・生産・販売・コーポレートまでバリューチェーン全体で生産性向上と価値創出を推進しています。

DX推進においては、全社戦略と現場ニーズを接続し、最適な投資配分を実現させる「Strategic-driven DX Management system」を構築しています。（図1）各バリューチェーンにおけるDX戦略・施策を立案し、各ビジネス組織のヘッドも参画するDXTC（DX Technology Council）で評価し、四半期ごとに見直して機動的に修正しています。さらに戦略投資として「生成AI投資」を独立した予算枠として確保し、進捗を可視化しながら資源配分を最適化しています。

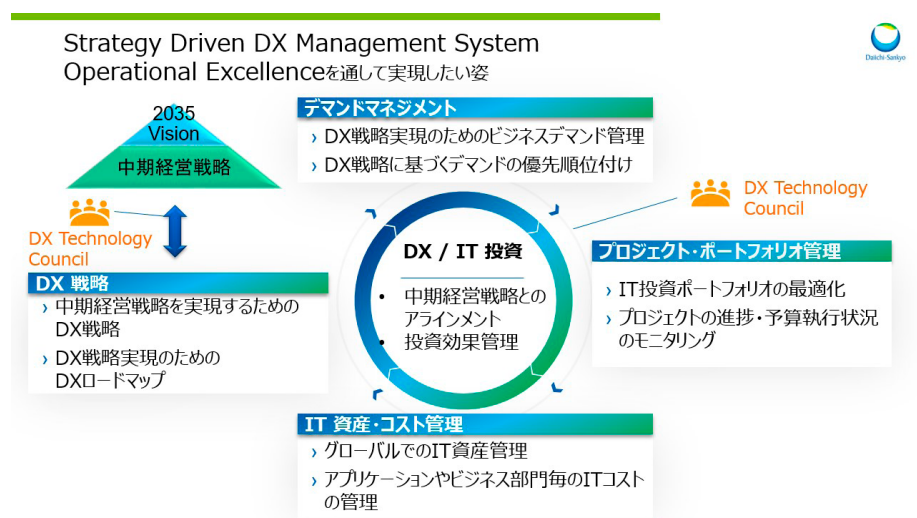
組織づくり

当社のDX推進は、グローバルDX組織のHeadであるCDXO（Chief Digital Transformation Officer）が全社横断で統括しています。Regionを跨いだ機能軸でのグローバルな組織体制を敷いており、迅速な意思決定とグローバルで一貫したサ

ービスの提供を推進しています。投資判断・予算配分については、経営戦略・経営企画・各ビジネス組織トップも参画するDXTCで意思決定しています。

デジタル人材の育成・確保

経産省「デジタルスキル標準（DSS）」を基盤に6つのDX人材像と5段階のスキルレベルを定義するとともに、全社共通研修と組織別施策でデジタル人材育成を推進しています。2025年度末KPIとしてITパスポート1,000名（実績2,448名合格）やDX推進／デジタル／データ分析スキルLv2各3,000名等を設定し、取得支援、外部講座の無償提供（1,000名以上活用）、72種類の集合研修・eラーニング提供（1,200名以上・延べ4,000件受講）を展開しています。また、DX人材確保に向け、育成・人事異動・新規／中途採用を組み合わせた施策も取り入れています。



（図1）Strategic-driven DX Management system

IT システム・サイバーセキュリティ

第一三共グループでは、データ駆動型経営の実現に向け「プロジェクト4D(Daiichi Sankyo Data-Driven Decision Making)」を発足し、グローバルで経営情報の標準化・一元管理を進めています。加えて、IT 資産をグローバル共通の構成管理 DB で管理し、重複投資の検知や最適化を図るなど、全社最適の IT 基盤整備を推進しています。さらにサイバーセキュリティ面では CDXO の下に、Head of Global Cybersecurity および専門組織を整備しました。有資格者を擁し、設計段階からのレビュー、継続モニタリング、経営層啓発や全社員への e ラーニング等を通じてリスク低減を行っています。

データ活用・連携、AI 活用

第一三共グループでは、DX 戦略のもと、最新デジタル技術と AI による業務変革を全社で推進し、創薬・臨床開発から生産、販売、コーポレートまでバリューチェーン全体の生産性向上と価値創出を加速しています。特に、研究開発では全社データ活用基盤 IDAP で社内外データを統合解析し、画像 AI や RWD 解析により候補化合物探索、副作用の検知、製剤工程の最適化を実施。全社では生成 AI 基盤を社内専用環境で提供し、文章作成・翻訳・要点抽出・コーディング支援・アイデア創出などに活用。さらに複数の AI プラットフォーマーとの協業により、Agentic AI を含むより高度な AI 活用のための基盤を整備し、AI 活用による全社変革を推進しています。

成果指標の設定

DX 戦略に基づき、毎年グローバル DX 全体の KPI を設定し、四半期ごとに達成状況をレビューしています。結果は CDXO を通じて経営層に報告し、戦略レベルでの進捗判断を可能にしています。さらに、全 DX 施策を専用の管理システムで一元管理し、担当者が進捗・更新情報を随

時入力し、Business Intelligence (BI) ツールでダッシュボード化して施策別・全体状況を即時に確認できる仕組みを整え、必要に応じて優先度や投資配分を機動的に見直しています。

ステークホルダーとの対話

第5期中期経営計画で掲げている通り、経営トップ自らが、DX 推進によるデータ駆動型経営の実現と、先進デジタル技術による全社の変革が中期経営計画を支えることを様々な場面で発信しています。ウェブサイトでは、DX に込める思い、実現させるための体制、具体的な技術、事例をわかりやすく発信しています。IDAP によるデータ統合・解析や業務自動化の取り組みを具体例とともに説明するなど、透明性と理解の向上を図っています。

DX の取り組み

当社の DX 推進の代表例として、AI 活用の取り組みをご紹介します。当社の AI 活用は、基盤的生成 AI・部門適応型 AI・専門領域 AI の三層ポートフォリオとして体系的に整理・推進しています。

■第一層：基盤的生成 AI

全従業員が安全に利用できる社内向け生成 AI プラットフォームを日本を含む東アジア・北米・欧州の各拠点で展開しています。各国の法令・データ保護要件に適合した環境のもと、現在グローバル全体で約 12,000 名が活用しています。Deep Research・アイデア出し・文書校正・コーディング支援など日常業務への定着が進み、全社的な AI リテラシーの底上げを実現しています。FY2026 からはドキュメンテーション支援・業務固有アシスタント機能を段階的に拡張予定です。

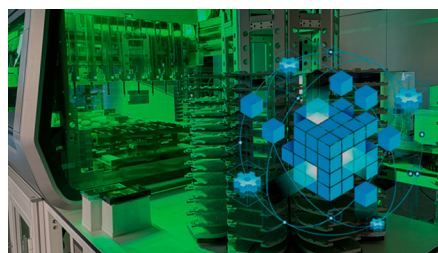
■第二層：部門適応型 AI

各部門の業務プロセスに AI を組み込み、部門固有の課題解決を自律的に支援する取り組みです。複数の AI プラットフォーマーとの協業により Agentic AI の基盤構築を進め、部門横断での業務プロセス自動化・統合を加速しています。営業部門では蓄積した営業ノウハウを RAG に組み込み、MR が自分の課題に合ったノウハウを効率的に取得できる環境を構築し、面談の質の向上やアプローチの幅の拡大を実現しています。

■第三層：専門領域 AI

創薬研究など高度な領域に特化した AI 活用です。研究領域では米国サンディエゴに自社スマートリサーチラボを設立し、ロボティクスによる実験自動化と実験データの一元管理を実現しています。(図2) 自社開発ソフトウェアと最先端ロボット技術を組み合わせて、再現性の高い大量の実験データを継続的に生成することで、AI によるデータ駆動型創薬の基盤を構築しています。さらに、リサーチエージェントの活用により文献調査にとどまらず仮説立案・設計・コーディング・自己改善までを AI が支援するとともに、研究者がプログラミング不要で解析を行える環境を整備し、自律的な仮説検証を促進しています。

三層が連動することで、日常業務の効率化から部門プロセス変革、さらには新薬創出の加速まで、既存ビジネス全体の深化を一体的に推進しています。クローズド環境・利用ルール・ログ管理等のガバナンスを組み込んだ全社的な活用基盤を継続的に拡張して、全社変革を推進するとともに、「DX なくして創薬なし」という姿勢のもと、DX を創薬イノベーションの核に据えています。



(図2) スマートリサーチラボ



価値創造DXの推進

経営ビジョン・ビジネスモデル

AGC は企業理念“Look Beyond”のもと、「私達のパーパス」として「AGC、いつも世界の大事な一部」を掲げ、先を見据え、独自の素材・ソリューションで、いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えることを目指しています。そして経営方針 AGC plus2.0のもと、長期経営戦略として「2030 年のありたい姿」を「独自の素材・ソリューションの提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに、継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーでありたい」と設定しています。このありたい姿の実現に向け、2021 年より「コーポレート・トランスフォーメーション第二章」として企業変革のさらなる加速に取り組んでいます。

DX戦略

長期経営戦略「2030 年のありたい姿」を確実に実現するため、中期経営計画 AGC plus-2026 にて「“両利きの経営”の進化」、「サステナビリティ経営の深化」、「価値創造 DX の推進」、「経営基盤の強化」

を主要戦略に掲げ、DX を「コーポレート・トランスフォーメーションの根子（てこ）」と位置付けています。

この価値創造 DX の主要な取り組み領域として以下の 3 項目を設定し、AGC グループの強みであるモノづくり力とデジタル技術を掛け合わせることで社会やお客様に新たな価値を提供し、企業価値の最大化を目指していきます。

■ものづくり力：生産性の革新やコストダウン、リードタイム短縮などを通してモノづくりの力を高める

■競争力の強化：品質の向上や素材開発の圧倒的なスピードアップ、商流・物流の変革を通して AGC グループが提供する価値を高め、素材メーカーとしての競争力を強化する

■ビジネスモデルの変革：ビジネスモデルの変革も視野に入れ、お客様やお取引先様、ビジネスパートナーの皆様とも双方が Win-Win の関係となることで、新しい価値をお客様や社会に広く提供する

組織づくり

当社ではこれまで、IT 部門と DX 部門がそれぞれ独立した組織として機能しつつ、

連携を図りながらデジタル領域の取り組みを推進してきました。

さらなる一体運営を推進するため、2026 年 1 月 1 日付で、両分野を統括した「デジタル・イノベーション統括部」を新設しました。多様なデジタル技術を活用し、製造・販売・開発・管理など事業活動全般の生産性向上を加速するとともに、一貫したデジタル戦略のもとデジタルソリューションとビジネスイノベーションを推進します。

デジタル人材の育成・確保

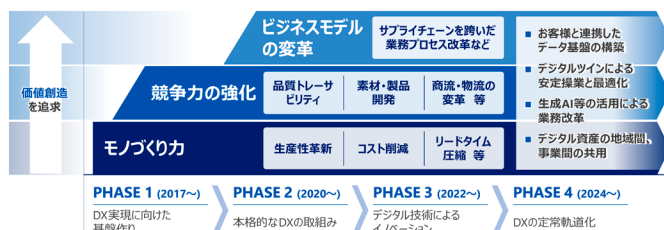
「価値創造の DX」の推進に向けた注力施策の一つとして、AGC グループではデジタル人材育成に積極的に取り組んでいます。職務に応じた多層的なデジタル教育カリキュラムの提供や社内啓発活動を通して、業務知識とデジタルスキルを併せ持つ「二刀流人材」の育成と従業員の DX マインドの底上げを図り、AGC グループの DX 実現能力の向上を推進しています。加えて、当社の部門横断的ネットワーク活動 CNA (Cross-divisional Network Activity) にデータサイエンスをスキルとして登録し、社員が情報交換や知見を共有するための自主的なネットワークを整備することで、データサイエンティストのスキルアップ、人脈形成を促進しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

AGC グループでは、「統合リスクマネジメント」の取り組みを通じて、当社グループのリスク管理を行うとともに、危機対応の体制を整備しています。リスクの性質に応じた管理を行うために、重要リスクを

価値創造DXの推進

- 2017年以降に培ってきたデジタル技術と、AGCの強みであるモノづくり力の融合により各事業の競争力を高める



(図1) 価値創造 DX の推進

7つに分類し、その一つに「サイバーセキュリティ / 情報セキュリティ」を設定しています。サイバー攻撃によるオペレーションの一時的な停止や情報資産の流出、災害、不正アクセスその他不測の事態の発生による情報セキュリティ上の脅威に対し、ITシステムや生産システム、データ等の情報資産の保護に努め、またセキュリティインシデント予防対策及び発生時には影響を最小限に抑えるための対策を講じています。

データ活用・連携、AI活用

グローバルなデータドリブン経営を見据え、欧米・アジアのグループ会社を含むIT基盤・システムの標準化、統合、クラウド化を進めると共に、最新技術を社員が活用できる社内デジタルプラットフォームを展開しています。研究開発分野ではマテリアルズ・インフォマティクスデータベースシステムと分析ツールを独自開発して標準基盤として運用しています。生成AI基盤は2023年から構築して活用を進め、2025年度末に累計58万時間の業務削減を実現し、2026年度末に100万時間を目標として推進しています。また2025年から数理最適化プラットフォームの運用を開始し、各部門が主体的に、膨大な組み合わせパターンの中から迅速に最適解を導き出せるようにしています。

成果指標の設定

「価値創造DXの推進」にて定める3つの主要な取り組み領域「モノづくり力」、「競争力の強化」、「ビジネスモデルの変革」に対応するテーマの数を進捗度毎に集計したDX Activity Matrixを整備するとともに、

このDX Activity Matrixを基に算出した独自の指標としてDX Progress Indicatorを導入し、グループ全体のDXの達成度の定量的な把握に取り組んでいます。

ステークホルダーとの対話

AGCグループのDXのビジョン・戦略、推進体制、人財育成の仕組み、具体的なDXの取り組み等について、当社ウェブサイトや統合レポートにて公開しています。DXへの取り組み：<https://www.agc.com/company/dx/index.html>
 統合レポート：https://www.agc.com/company/agc_report/index.html

DXの取り組み

■ガラス溶解プロセスにおけるデジタルツイン

当社では主要なDXの取り組み領域の一つである「モノづくり力」の中核施策として、生産性向上、環境負荷低減、熟練作業員依存からの脱却に向け、ガラス溶解プロセスへデジタルツイン技術を導入し、現場で活用できる仕組みを構築しました。ガラス溶融炉内は高温のため直接観測が難しく、シミュレーションでデジタル空間にプロセスを再現して運転条件の最適化に活用しています。しかし、日々変化する操業条件や設備状態を反映するため、熟練者による多数のパラメータ調整に時間を要していました。そこで機械学習によるパラメータ自動校正技術を開発し、2～3か月を要していた評価プロセスを1～2日に短縮して、現場で迅速に使えるWebアプリケーションを構築しました。これらにより品質の早

期改善と安定化による生産性向上を実現し、更には省エネやCO₂排出削減にも貢献するため、精度改善や機能追加を継続しています。本取り組みにより当社の伝統的なガラス生産技術を高度化し、競争優位性と企業価値の持続的向上を実現していきます。

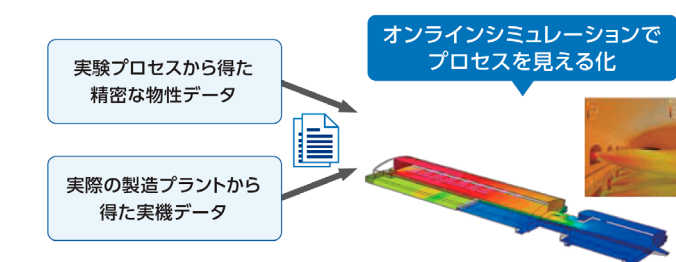
■建築ガラス業界向け建築図面・数量調書等を読み取るAIサービス

ビルなどの建築物用のガラス工事に携わる工事店様が実施する見積業務は、建築図面や数量調書などの複数の資料から見積りに必要な情報を人手で読み取る工程が多く、かつ担当者の経験や技能が必要とされることから、作業の属人化や非効率性が課題となっていました。特に、建築図面や数量調書などの表記のばらつきや転記作業の多さは、見積作成の業務負荷増大や確認作業の長期化、ミス発生の要因となっていました。

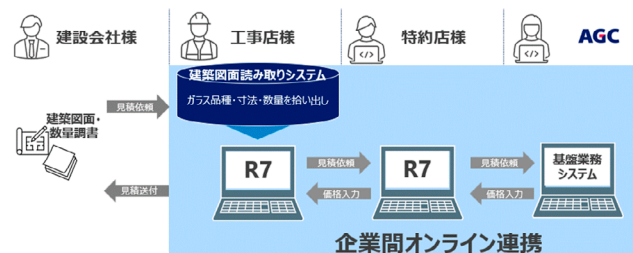
当社はこうした状況を踏まえ、AIを活用した建築図面読み取り技術の開発を進めています。本技術により、図面や数量調書からガラスの品種、寸法、数量などの情報を自動的に抽出・整理し、表記の揺れを補正・標準化することで、担当者の経験に依存しない見積業務が可能となります。

さらに、本技術をAGCグループが開発、提供している業界標準の積算システム「R7」と連携することで、見積工程前後の入力作業や重複作業を削減し、企業の枠を超えた業界横断の業務プロセス変革に取り組んでいきます。

本取り組みは自社の業務効率化にとどまらず、建築ガラス業界のサプライチェーン全体の生産性向上や業務品質の平準化を目指すものであり、デジタル技術を用いて新たな価値を創造し、持続可能な建築ガラス業界の確立を目指していきます。



(図2) ガラス溶解プロセスにおけるデジタルツイン



(図3) 建築ガラス業界向け建築図面・数量調書等読み取りAIサービス



現場データを、顧客の価値に転換する「GEMBA DX」

経営ビジョン・ ビジネスモデル

■長期ビジョン「Shaping the Future 2030 (SF2030)」

自社の存在意義、2030 年に向けて変化する社会を見据え、2022 年度から開始した長期ビジョン。

■中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

SF2030 の 2026 年から 2030 年までの中期ロードマップ。

「GEMBA DX*1」企業への転換に向け、顧客との信頼関係を深化させ、力強い成長の実現を目指しています。

今後は、転換の起点となるデバイスを強化し、成長と収益の基盤の強化を進めていきます。

*1 GEMBA DX：自社のデバイスから得られる現場のデータを、価値ある情報へと転換することで、顧客の本質的課題を解決するデータサービスのコンセプト

DX 戦略

■GEMBA DX 企業への転換

SF2030 では、事業を通じて 3 つの社会的課題「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」を解決することで持続的な成長を目指してきました。これらの課題は、ハードウェアの提供だけでは本質的な解決が難しくなっていることから、従来の「モノ」の提供を中心としたビジネスモデルを「モノ＋サービス」の組み合わせへと進化させることを進めてきました。

SF 2nd Stage では、これを一歩深めた「GEMBA DX 企業への転換」を方針に、「世界中の現場に敷き詰めてきた高シェアのデバイス群」から得られる「高品質なデ

ータ」、「長年、現場で蓄積してきた課題解決のノウハウ・知見」といった自社の強みを活かし、現場の課題解決に貢献するデータサービスへと昇華することを目指しています。

今後は、転換に向けた起点であり、将来の成長を支える土台となる 8 つの注力デバイス事業の強化に投資を集中し、確かな成長の土台を築き上げ、そこから生まれるキャッシュを、5 つの注力データサービス事業および事業転換の投資に充てることで、今後の成長と収益の基盤の強化を進めていきます。

組織づくり

■GEMBA DX 企業への転換を加速するための組織づくり

2023 年 10 月、JMDC 社を連結子会社化すると共に、ソリューションビジネスを推進する人材を集約する形で、2023 年 12 月にデータソリューション事業本部を設立。FA、ヘルスケア、社会システムの領域で、データを用いたソリューション開発と社会実装を推進してきました。2025 年 10 月、さらなるデータソリューション事業の拡大およびユーザーの DX・AI 活用推進のためオムロン デジタル株式会社を発足しました。

デジタル人材の育成・確保

■デジタル人材の育成の仕組みとツールの導入

オムロングループ全社の経営層から現場層に至るまで、すべての従業員のデジタルリテラシーの底上げに取り組み、現場での自律的な DX 推進を可能とし、全従業員が

主体的に新しい価値創造や業務の効率化に取り組む姿を目指しています。

育成の仕組みとして、グローバル全エリアに展開された DEXTRA（DX 研修プログラム）、社内有識者のサポートを得ながら生成 AI 活用を加速する AIZAQ（生成 AI 活用推進プロジェクト）を実施しています。AIZAQ で得られた知見は、社内ポータルサイト「AIZAQ Canvas」で共有されています。

また、日本社員全員が使えるツールとして、セキュリティが担保された状態で自由に利用可能な「DEXTRA-GPT」を導入しています。

IT システム・ サイバーセキュリティ

■グローバル DX 基盤の整備

変化対応力の高い効率的なコーポレート IT システムをグローバルで構築するために、全社的なシステム刷新を進めています。間接材購買、立替精算、人財マネジメントを先行 3 領域として標準化を実施し、運用を開始。コーポレート IT システムプロジェクトにて FY30 までのロードマップを策定し、経営管理・会計ガバナンス・バリューチェーン・IT システム・コードマスタにおいて戦略的に継続実施しています。先行する人財マネジメントは、2022 年度にグローバルでの人事情報の見える化と、体系的な人財育成の運用体制の確立に向けた「グローバル人事情報マネジメントシステム」を展開。人事プロセスの標準化および人財の可視化と活性化の実現に取り組んでいます。



(図1) GEMBA DX

データ活用・連携、AI活用

■JMDC社とのシナジーによるデータサービス事業の展開

データソリューション事業本部がハブとなり、JMDC社と既存事業のシナジーを活かしたデータサービス事業を展開しています。

ヘルスケア事業では、JMDC社が有する医療データに、オムロンが血圧計などから収集・蓄積してきたバイタルデータを加えた、強固なヘルスデータプラットフォームの構築を進めています。そして、そこから得られるビッグデータに基づいて健康リスクを可視化する新しい健康管理の枠組みの提供などを目指しています。

同様に、制御機器事業、社会システム事業においても、JMDC社とのシナジーを活かしたデータサービス事業創出を進めています。

成果指標の設定

■経営による進捗・成果の確認

GEMBA DX 企業への転換の進捗および成果は、経営が確認しています。

例えば、取締役会では2024年度、「長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング」を重点テーマの一つとして設定し、データソリューションビジネスにおける成長に向けた課題と対策について進捗確認や軌道修正に関する議論を行いました。

また、CEOとDX推進部署の責任者は、四半期毎に重点施策の進捗状況の確認および議論を実施しています。

ステークホルダーとの対話

■CEO自らが「GEMBA DX」の価値を社会に訴求

CEOがGEMBA DXの価値を、統合レポートなどの開示媒体、中期ロードマップ説明会、データソリューション説明会などの各種投資家向け説明会、各種メディア取材などを通じて、繰り返し自らの言葉で発信しています。

また、JMDC社の完全子会社化およびシナジー創出に関しては、有価証券報告書や株主通信、決算説明会などでも積極的な開示を行っています。

DXの取り組み

パートナーシップを活用した製造業向けソリューションサービスの提供

■米IT大手のコグニザント社との戦略的パートナーシップ締結

オムロンとコグニザント社の強みを掛け合わせることで、「ITとOTの分断」を解消。現場データを元にした経営の意思決定を、迅速に現場へ実装できるソリューションを創出していきます。

製造工程全体のデータなどの処理能力や生産性の向上、それによる競争力の向上を目的に、オムロンはコグニザント社と戦略

的パートナーシップ契約を締結したことを2025年4月に発表しました。

近年ITの技術が進化しているにも関わらず、IT（情報技術）とOT（制御技術）が分断されていることで、データを活用できていないという現場は少なくありません。その要因として、現場データが部門や工場ごとに閉じていて共有されていないことや、ITとOTの情報連携が技術的に困難であることなどが挙げられます。そこで、オムロンの制御機器（センサ、コントローラ、サーボモータ、ロボット等）と、コグニザント社のIT技術（クラウド、AI、IoT等）を連携するプラットフォームを共同開発し、自動車、半導体、電子機器、消費財などの業界のお客様に対して、現場実装からコンサルティングまでのソリューションを一括して提供できるようになりました。

今回のパートナーシップ契約により、コグニザント社の高いITソリューション力とオムロンの高品質な制御機器および現場データの収集力を融合することで、現場データを、製造現場のみならず経営にも活用いただけます。

■NVIDIA社とのデジタルツイン技術連携

オムロンは、変種変量生産が求められる製造業の需要に合わせ、デジタルツイン技術を活用した設備開発の効率化に取り組んでいます。

オムロンの制御設計ツールと、NVIDIA社の、3Dでワークフローとアプリケーションを開発できるプラットフォーム「NVIDIA Omniverse」を連携させることで、現場の設備や装置内部を仮想空間上で高精度に再現・検証できる仕組みを構築するとともに、AIを活用した設定の最適化を実現しました。このデジタルツイン技術により、装置の立ち上げやトラブル対応をはじめ、生産現場の作業効率改善に向けた支援を提供できるようになります。

経営判断と現場改善をつなぐ
データソリューション





価値創造モデル「BluStellar」として 社内外のDXを一体的かつ戦略的に推進

経営ビジョン・ ビジネスモデル

NEC は「Orchestrating a brighter world」という Purpose を核とする「NEC Way」を経営ビジョンに掲げ、安全・安心・公平・効率という社会価値の創出を通じて、持続可能な社会の実現を目指しています。NEC グループはこの Purpose を全うするため、中期経営計画において、社内実践と顧客提供の両面から DX を推進する考え方を掲げ、経営戦略の中で位置づけてきました。

2024 年に発表した価値創造モデル「BluStellar」は、こうした社内 DX の実践を通じて得られた知見を体系化したものであり、顧客の経営課題の解決を起点とした価値提供を目指しています。

DX 戦略

NEC の DX 戦略は、「社内の DX」と「お客様・社会の DX」を一体で推進する点に特徴があります。

社内の DX では、人・業務・組織・IT を横断的に見直し、経営基盤そのものの変革に取り組んできました。働き方の変革やデータ活用基盤の整備を通じて、経営層から現場までが同じデータに基づき意思決定を行う環境を整えています。生成 AI については、全社員が安心・安全に業務利用できる「NEC Generative AI Service」を整備し、業務効率化や生産性向上を目的とした活用を進めています。その結果、活用範囲は個別業務にとどまらず、日常業務の中へと広がっています。

お客様・社会の DX では、自社変革の知見を基にした価値創造モデル「BluStellar」

を提供し、お客様・社会のビジネスの変革に貢献します。DX に関しては、ビジネスモデル、テクノロジー、組織・人材の3軸で、戦略構想から実装まで End to End のサービスを提供することで、Value Driver への進化を目指し、AI やセキュリティなどの高付加価値スキルを駆使した価値提供型ビジネスモデルへのシフトを推進します。

組織づくり

全社戦略の実行を一層加速・強化するため、事業部レベルの組織を、関連する市場や製品・サービス、機能の単位で大括り化し、組織数を約 1/3 に再編したほか、CEO から担当者までのレイヤーを、8 階層から原則 6 階層に集約しました。この体制改革に加え、経営者から現場までが主体的に動けるよう部門長をはじめとするリーダー層の権限と責任を大幅に強化し、市場環境の変化に応じた柔軟かつ迅速なリソース配分や、現場起点での意思決定と実行のスピード向上を図っています。

デジタル人材の育成・確保

経済産業省の「デジタルスキル標準」も参照しながら、強みである生体認証技術やクラウドコンピューティングに関する人材・スキル定義を行い、現在 8 つの DX 人材を定義しています。

DX 人材の育成人数として、2020 年度当初に 2025 年度 10,000 人を目標にしていたが前倒しで達成。新たに 2025 年度のべ人数 12,000 人という目標を設定し、育成に取り組んでいます。

また生成 AI の業務活用が広がる中で、短期間で実務に活かせるスキル習得を目的とした育成施策も段階的に強化しています。こうした取り組みは、「BluStellar Academy for DX」として社外にも展開しています。

IT システム・ サイバーセキュリティ

NEC では DX を、IT インフラの整備やデジタル化だけでなく、マネジメントの高

BluStellarのビジネスモデル

BluStellar

社内外の事例から成功要因を抽出・分析・型化
実績に裏付けされた最先端DXを最速で実現



(図1) BluStellar

度化やエンゲージメントの向上など、会社や経営そのものの変革と捉えています。2019 年度に策定した NEC グループの ICT の目指すべき姿である「IT 中期計画 (FY21-25)」のもと、経営を支える戦略的 IT システムへの変革を目指し、働き方、基幹業務、運用の DX にそれぞれ取り組んでいます。サイバーセキュリティ分野では、リスクに対して、グローバルに統一されたアプローチを取ることが、事業継続のためには重要であるという考えのもと、AI も活用して日々のサイバー攻撃の監視や状況の把握、分析を行うとともに、監視運用プロセスの見直しを行っています。

データ活用・連携、AI 活用

NEC は、ビジネス環境の変化に柔軟かつタイムリーに適應するアジリティを持つ組織への変革を推進するため、「AI を前提とした真のデータドリブン経営」の実現を目指しています。多様な経営データを「経営ダッシュボード」で可視化し、経営層から全社員までが同じデータに触れ、「2025 中期経営計画」の進捗・成果を適時・継続的に把握しています。

この取り組みにより、現場から経営までが共通のデータに基づいて議論・判断できる環境を構築しました。

さらに、データ分析や示唆の抽出において AI を活用することで、データに基づく意思決定の迅速化・高度化を進めています。

成果指標の設定

NEC は、「経営コックピット」や約 90 種の「経営ダッシュボード」を通じて、財務・非財務データを可視化し、「2025 中期経営計画」の進捗を継続的にモニタリングしています。目標設定は階層ごとにカスケードされ、月次の対話で進捗確認と改善策を議論しています。さらに生成 AI を活用し、データの深掘りや自動インサイト発信など、AI による戦略的見直しを加速させています。これにより、経営層の意思決定と現場改善の双方がリアルタイムで最適化されています。

DX事業の変遷



(図2) DX 事業の変遷

ステークホルダーとの対話

「2025 中期経営計画」の進捗状況について、ステークホルダーに対する説明と質疑応答の機会を設定しています。投資家に対しては NEC IR Day（事業戦略・進捗）、DX 事業説明会（BluStellar の取り組み）、NEC Innovation Day（研究開発の取り組み）をそれぞれ年 1 回、実施しています。

加えて、国内外のステークホルダーとのスモールミーティング、個別ミーティングを積極的に実施し、丁寧なコミュニケーションに努めています。

DXの取り組み

NEC が DX に取り組むきっかけは、労働人口の減少やデジタル人材不足といった社会環境の変化に加え、既存のビジネスモデルや業務構造のままでは持続的な成長が難しくなるという課題認識にありました。こうした認識のもと、NEC は自社を「ゼロ番目の顧客」と位置づける「クライアントゼロ」の考え方にに基づき、社内 DX を先行して実践してきました。

社内 DX では、人とカルチャーの変革とビジネスインフラの整備を軸に取り組みを進めています。働き方や業務プロセスの見直しを進める中で、生成 AI についても業務効率化や生産性向上を目的に活用を進めてきました。その結果、個別業務の効率化にとどまらず、情報の整理や検討の進め方

を見直す動きが社内に広がり、業務の進め方や判断プロセスの改善につながっています。

また、データマネジメントオフィスを中心に、経営・業務データの可視化と利活用を進め、データに基づく意思決定の定着に取り組んできました。業務分析や改善を支援する仕組みの活用が進み、既存ビジネスの生産性向上や業務の高度化につながっています。こうした取り組みにより、デジタル技術を活用した既存ビジネスモデルの深化を着実に進めてきました。

こうした社内 DX の実践で得られた知見を外部に展開する取り組みが、2024 年に発表した価値創造モデル「BluStellar」です。

「BluStellar」では、顧客の経営アジェンダを起点としたシナリオを整理し、構想から実装、運用までを一貫して支援しています。業種や業務特性に応じた変革の進め方を整理することで、現場への定着や継続的な改善につなげています。

また、業務の高度化や意思決定の迅速化に向けて、生成 AI の活用も取り入れながら、顧客の実情に即した変革の実現を目指しています。特に 2025 年は、社内ですべてデジタル活用や運用の考え方を組み込むことで、顧客の業態変革や新たな価値創出を支える取り組みが一段と進みました。これらの取り組みを通じて、既存ビジネスモデルの深化と、新たなビジネスモデル創出の双方に貢献しています。



AIドリブン経営で、戦略・組織・現場をつなぐ富士通のDX

経営ビジョン・ビジネスモデル

富士通は、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にする」というパーパスのもと、2030年に向けて「デジタルサービスでネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」というビジョンを掲げ、変革を進めています。AIを中核としたDXを前提に、社会課題起点で価値創出を行う「Uvance」の成長や、サービス提供体制のグローバル標準化と生産性向上を図るデリバリー変革、社内の経営基盤の変革を実行しています。デジタルを競争力の源泉とし、「Uvance」で先端デジタルを実装した革新的サービスを創出するとともに、デリバリー変革で生成AIの導入・活用を実行します。さらに、AI戦略とDX基盤に基づくデータドリブンマネジメントを整備し、2030年ビジョン達成を目指します。

DX戦略

富士通は、AIの本格的な利活用を前提としたDX戦略を策定し、事業モデル変革と経営基盤強化を一体的に実行しています。

社会課題起点で顧客成長に貢献する「Uvance」を成長の中核に据えるとともに、既存事業においてはサービス提供体制の抜本的改革であるデリバリー変革を進めています。デリバリー変革では、「One Delivery」体制によるグローバル標準化と、生成AIを開発・運用プロセスに組み込むことで、生産性・品質・収益性の継続的向上を実現しています。これらの取り組みを支える基盤として、全社DX活動「フジトラ」や社内業務・IT・データの標準化を進める「One Fujitsu」を展開することで、データドリブン経営と迅速な意思決定を高度化しています。さらに、AI駆動の経営やAIエージェント活用を見据えた全社AI戦略を実行し、DXの成果をROE向上などの企業価値向上へ結び付け、持続的成長を実現していきます。

組織づくり

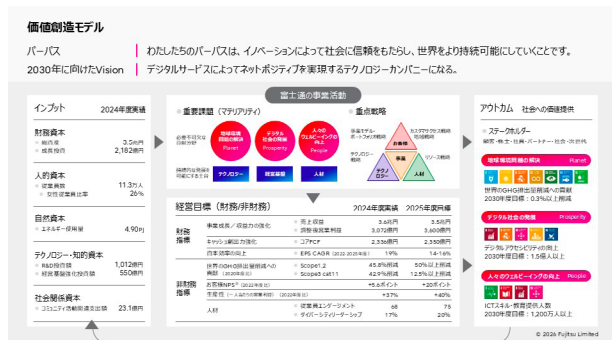
富士通は、経営層主導の全社DXのため、DX担当役員としてCDXOを定め、DX実行を行う専任組織を設置し、全社DX活動「フジトラ」を中核とした体制を構築しています。CDXOが全社・グローバルの全組織の担当役員と定期的にDXの実行状

態と課題を協議しています。また、CEO直下にDXD（DX Designer）を設置し、各部門にDXO（DX Officer）を配置することで、経営から現場までを貫く縦横連動の体制を確立しています。

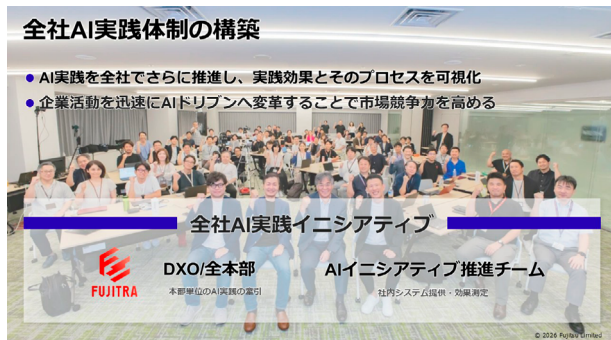
さらに、フジトラを中核とした全社AI実践体制を構築し、部門横断でAIの実践知創出と横展開を加速させることで、全社一体となったDX戦略の実行力を高めています。

デジタル人材の育成・確保

富士通は、DX戦略を実行する基盤として、事業戦略と連動したデジタル人材の育成・確保を強化しています。社会課題起点で価値創出を担う「Uvance」ビジネスを支えるため、コンサル人材「Uvance Wayfinders」や高度専門人材の育成を進めるとともに、AI活用を前提に「使う人材（AI Co-Worker）」と「創る人材（AI Transformation Designer）」を定義し、全社的なリスクリングを実行。加えて、ポスティング制度による自律的な人材流動化や外部採用、評価・処遇制度の高度化を通じ、必要な人材を機動的に確保し、DXの実行力と持続的成長を支えています。



(図1) 価値創造モデル



(図2) 全社 AI 実践体制の構築

IT システム・サイバーセキュリティ

富士通は、DX 戦略を支える基盤として、業務・データ・IT システムを全社横断で最適化する「One Fujitsu」を実行し、AI 前提のデータドリブン経営を実現しています。

グローバルでのデータ統合・可視化を進め、生成 AI を含む AI 基盤を全社で活用可能としました。併せて CISO 組織を中核に、IT アセットの一元管理、多層防御、第三者評価、全社的な演習・訓練を通じて、サイバーセキュリティ対策を継続的に強化しています。

さらに、AI コミットメントの策定や AI 倫理外部委員会の設置により、AI 倫理ガバナンスを確立し、サプライチェーンリスクにも対応することで、信頼性と拡張性を両立した IT 基盤の下、DX 戦略の安定的かつ継続的な実行を担保しています。

データ活用・連携、AI 活用

富士通は、DX 戦略の実行基盤として全社横断のデータ活用・連携を強化し、AI を前提とした業務および経営変革を進めています。「One Fujitsu」により業務・事業データを統合・可視化し、経営から現場までデータに基づく迅速な意思決定を可能にしています。さらに単一の AI ツール導入に留まらず、AI エージェントを業務プロセス全体に統合する「ビジネスオーケストレーション」で生成 AI や AI エージェントを組み込み、営業・開発・経営管理など幅広い領域で生産性と品質の向上を実現します。加えてデータ基盤の標準化とガバナンス強化により安全性・信頼性を確保し、DX の質とスピードを高めて持続的な企業価値向上につなげます。

成果指標の設定

富士通は、DX 戦略の進捗と成果を可視化するため、KPI と KGI を明確に連動させた成果指標を設定しています。各戦略領域で副社長のリードのもと KPI を定義し、



(図3) 富士通のカスタマーゼロ

ダッシュボードで進捗や効果をリアルタイムに把握。AI 活用や業務変革の成果を生産性向上などの非財務指標として測定し、ROE 改善などの財務 KGI へ結び付け、定期的なレビューを通じて投資判断や戦略見直しに反映しています。

ステークホルダーとの対話

富士通は、DX 実行に対する経営トップ自らの強いコミットメントの下、統合レポートや IR 説明会、Note を活用した社外発信など多様な媒体を通じて、経営ビジョンや DX 戦略、進捗・成果を継続的に発信し、ステークホルダーとの対話を重視しています。特に CEO 自らが、AI を中核とした 2030 年ビジョンや事業変革の方向性を明確に示すことで、透明性と信頼性を高めてきました。今後は対話を通じ、DX 成果の定量的な説明や課題認識の共有を一層深化させていきます。

DX の取り組み

富士通の DX の取り組みは、既存ビジネスモデルの深化と、業態変革・新規ビジネスモデルの創出を両輪として進めています。背景には、従来の受託型 SI 中心の事業構造では、社会課題の高度化や AI を前提とした競争環境の急激な変化に十分対応できないという経営課題認識があり、デジタル技術を経営変革の中核に据えて、競争力強化と企業価値向上を同時に実現する方針を明確にしています。既存モデルの深化では、デリバリー領域において「One Delivery」体制による抜本改革を進めています。「Takane-Driven initiative」は、要件定義から運用・保守までのソフトウェア開発

の全工程を対象に、AI ドリブンで自動化を進める富士通の全社施策です。この方針の下、生成 AI や「GitHub Copilot」を要件定義からテスト、運用・保守までの工程に本格的に組み込み、導入後は開発者の 90% 以上が生産性向上を実感し、作業時間を 20% 以上削減するなど定量効果も確認しています。Java コードの共通化や環境構築時間の短縮も進め、2025 年度末までに 1 万人の利用者と累積 37.5 万時間の削減見込みを掲げ、価値創出スピードの継続的向上につなげています。これらの取り組みは既存事業の競争力強化に加え、ROE 改善などの財務成果にも結び付けています。業態変革・新規モデル創出では、社会課題起点でクロスインダストリーに価値を創出する「Uvance」を中核事業に位置づけ、コンサルから実装・運用までを一貫提供するエンドツーエンド型モデルと、AI・データを核とした標準化オファリングを展開しています。Uvance では当社の先進的なテクノロジーとテクノロジーパートナーのデジタル技術を組み合わせで活用しています。その具体例として、グローバルサプライチェーンの最適化ソリューションにおいては、「Fujitsu Data Intelligence PaaS」を基盤として、ナレッジグラフで社内外データを自動統合し、「Kozuchi AutoML」で多数の需要予測モデルを短時間で生成します。特化型 AI エージェントが在庫不足や過剰などのリアルタイムアラートを起点に対応策を立案し、オーケストレーターがコスト・リードタイム・リスクの観点で最適案を選定、エバリュエーターが妥当性を検証することで、ユーザーの迅速な意思決定と実行を支援しています。

AIドリブンDX企業への進化 —TDK Transformation—

経営ビジョン・ ビジネスモデル

TDK は、長期ビジョンに掲げる「TDK Transformation」のもと、社会の変革への貢献と TDK 自身の変革の2つのサイクルを加速し、サステナブルな未来を目指しています。磁性材料フェライトやカセットテープから、最先端の受動部品、センサ、バッテリーなど、先駆的な製品を提供することで90年にわたり、市場をリードしています。

社会全体への AI 拡大を見据え、AI エコシステムを重要な市場と位置づけています。データセンター、エッジ AI 端末、AI 搭載自動車、スマートグラス等の新たな AI 関連需要に対し、多種多様な製品・サービス・ソリューションを提供し、AI エコシステム市場の発展に貢献しています。

DX戦略

TDK グループ全体の AI 基盤技術は、標準プラットフォームとして提供されています。自社開発したエンタープライズグレードの生成 AI 基盤「TDK GenAI」は1万人以上の社員が業務で活用し、社内アンケートをもとに算出した結果、年間約120万時間の業務改善効果を見込んでいます。

現在は、エージェント型 AI 機能の活用を推進しています。トップダウンでは、CDXO（Chief Digital Transformation Officer）主導の専任チームが現場に働きかけ、AI 駆動型ソリューションを迅速に実用化することで工場やバックエンドの運用コストの大幅な削減をリードしました。同時に、社員が自らエージェント型 AI を開発する環境整備や、社内教育等を行うボトムアップの体制も構築し、生成 AI によるコーディング支援の効率化などを通じて

現場主導の業務改善とスキルアップを両立しています。これらのトップダウン、ボトムアップの活動はアジャイル型で実行されることで、スピーディかつ高品質な開発を実現できました。

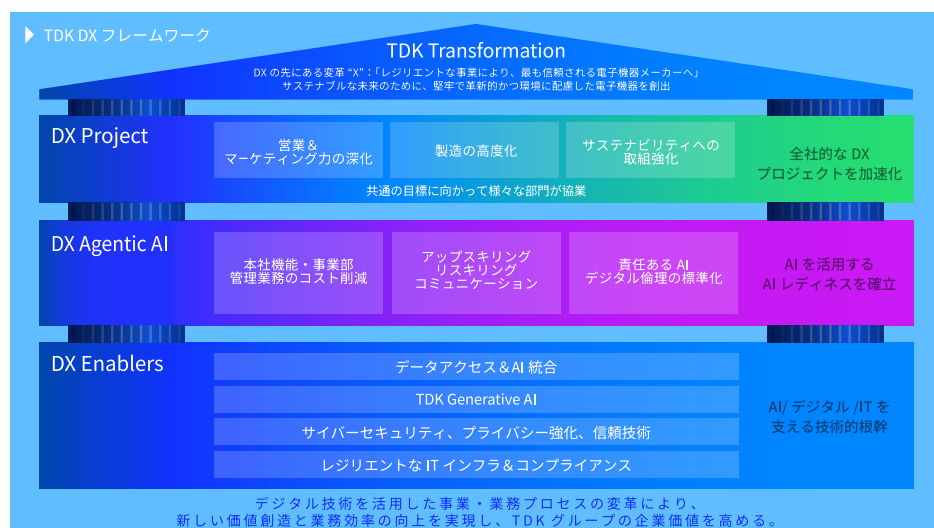
全社横断の DX イニシアティブとして、「営業&マーケティング力の深化」「製造の高度化」「サステナビリティ強化」の3領域で DX プロジェクトを実行しています。営業分野では、AI を活用した顧客管理システムを開発し、効果的な販売活動に貢献しました。製造分野では、各現場の経験知を AI で集約・分析することで運用効率の向上と合理化を推進しました。サステナビリティ分野では、CO₂ データの取得・管理に AI を導入し、脱炭素やエネルギー生産性の向上に寄与しました。

組織づくり

CDXO と経営システム本部を中心に全社 DX を推進。2026 年 4 月に同本部をデジタルソリューションズ本部とし、IT・デジタル・AI の3グループを設置しました。新設の AI グループは CDXO が自ら統率し、AI 開発・活用を加速させます。システム主導型からソリューション主導型へ DX アプローチを変革させ、「AI ドリブン DX」を推進しています。

デジタル人材の育成・確保

経済産業省のデジタルスキル標準を基に「使う人・推進する人・開発する人」の3区分で独自のスキル評価基準を策定しました。基礎から専門までの IT 講座、サイバーセキュリティ、責任ある AI 等の体系的な DX 研修は延べ1,800名が受講し、実



(図1) TDK独自の3層型のアプローチ「TDK DX フレームワーク」

践的な課題解決型ハンズオントレーニングも定期開催しています。

また、各部門の現場に DX 推進を担う担当者を選定し、DX のコミュニティ形成を推進することで、全社の DX を進めています。さらに、優れた取り組みを表彰する「DX-Award」により、社内 DX 活動を奨励しています。

採用面では、新卒向けの IT・デジタル・AI 職専門インターンシップや、即戦力となる DX 人材の中途採用を強化しています。育成と獲得の両面から、DX を牽引する人材基盤の構築を加速しています。

IT システム・サイバーセキュリティ

「TDK Zero Trust」は、認証・認可、ネットワークアクセス制御、AI モニタリング、デバイス管理、ネットワーク分割の 5 領域で 4 段階のセキュリティレベルを定義しています。技術面ではデータ仮想化やセキュアな API ゲートウェイを導入し、多層かつ適応型の戦略で継続的にセキュリティ対策を強化しています。その結果、外部公開環境評価システムで最高評価グレード A を継続達成しました。

AI 利用に関しては、グローバル共通の AI ガバナンスポリシーを策定しています。この AI ポリシーや AI システムの利用ルール・各国の法規制を遵守し、包括的な AI リテラシー研修を通してグループ全体で安全かつ適正な運用を徹底しています。

データ活用・連携、AI 活用

「データ仮想化」においては、グローバル各拠点に分散したデータソースを AI が即座に活用できる「AI-ready」なデータセットへと仮想化する、インフラとしての役割を担う AI エージェントを導入しています。このデータ環境を TDK GenAI と連携し、全社への適用を図ります。

また、本部では、「エンタープライズ AI 開発」「Operational QoS (運用品質) の維持」「ドメイン AI 開発」「責任ある AI」という 4 つの柱を軸に AI 活用を強力にリードしています。

成果指標の設定

TDK では企業価値を示す指標として PBR を重視しています。その考え方をベースに、重要課題（マテリアリティ）の各テーマに紐づく活動が企業価値にどのように影響するかを検討し、ツリーを作成しています。マテリアリティのテーマに設定した KPI は、計画値と実績値を対比させながら進捗状況をモニタリングします。

全社横断の DX イニシアティブについては、プロジェクトリーダーによる定例（毎月）の進捗報告を実施し、各プロジェクトの状況を適宜把握しています。

ステークホルダーとの対話

代表取締役 社長執行役員 CEO は長期ビジョン「TDK Transformation」を通じて、グリーントランスフォーメーション (GX) や DX の重要性を各ステークホルダーに発信しています。また、CDXO による学術的な基調講演やビジネスフォーラム、グローバル研究機関との交流などの活動を通じて、グローバルな透明性と信頼性を高め、情報開示において先進的な取り組みを実践しています。

DX の取り組み

■製造の高度化

社会の変革や電子部品事業の環境変化に対応すべく、製造現場の DX を推進する「製造の高度化」プロジェクトを発足しました。長年蓄積された生産データや熟練者の経験・知見を AI やデジタル技術と融合させ、製造現場の業務効率化や、設備総合効率 (OEE)、製品品質、在庫回転率、エネルギー消費率等の改善につなげます。

受動部品事業を対象に、① AI 特化組織による品質ロス低減、② DX ツールによる OEE 向上、③ 環境と生産性を考慮したモノづくり、④ 受注から生産計画までの最適化、の 4 施策を展開しています。特に AI 活用の知見が、新規事業のひとつであるエッジ AI ソリューションへも還元され、既

存事業の改善が新規事業拡大の経営資源となっています。

■新たなソリューションサービス提供に向けた取り組み

電子部品のサプライヤーという枠を超え、AI エコシステム全体に貢献するソリューションを幅広く展開しています。

産業機械の保守領域では、状態に応じて修理を行う「状態基準保全」から、AI が故障を事前に予測する「予知保全」への移行が進んでいます。これに対応し、グループ会社の TDK SensEI が次世代型ソリューションを開発しました。先進的な AI アルゴリズム、エッジコンピューティング、高性能なセンサを統合した予知保全プラットフォームによりリアルタイム監視と異常発生の事前検知を実現し、ダウンタイム削減や保守コスト最適化を強力に支援します。

また、スマートグラス向けのビジネスにも注力しています。2025 年に AI・スマートグラス技術のリーディングカンパニーである SoftEye 社を買収し、TDK の多様で高品質な電子部品およびソフトウェア技術を融合した、多様なソリューションを提供していく予定です。

2026 年 3 月期の AI エコシステム市場向け売上高は全体の 1 割強で、中長期的に年平均成長率 25 ~ 30% の拡大を見込んでいます。電子部品やセンサといった技術を進化させ、AI 社会の基盤を支える存在として、技術の進化と社会課題の解決の両立を目指し、AI エコシステムの中で新たな可能性を切り拓いていきます。



未来のあたりまえをつくる。 ～DXによる価値創造～

経営ビジョン・ ビジネスモデル

DNP は、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という企業理念のもと、印刷プロセスに立脚した独自の印刷 (Printing) と情報 (Information) の強みを掛け合わせて、多様なパートナーとの「対話と協働」によって新しい価値を創出する「P&I イノベーション」を推進しています。DNP の DX は、この価値創造そのものであり、長年培ってきた強みを、最新の技術やデータ活用を通じて進化させ、製品・サービス、製造プロセス、ビジネスモデルを変革し、拡張を続けています。注力事業領域を中心に成長投資を進め、「価値の創出」と「経営基盤の強化」の両輪でビジネス変革と競争力向上を推進し、企業価値向上と「より良い未来」の実現を目指します。

DX 戦略

DNP はデータ活用や AI を含むデジタ

ル技術によって進化させた「P&I」の独自技術・ノウハウ・スキルを価値創出と競争優位の源泉と捉え、「価値の創出」と「経営基盤の強化」の両輪でビジネス変革と競争力向上を推進します。

「価値の創出」では、デジタルを活用した「新製品・新サービスの創出」と「既存製品・サービスへの新たな価値の付加」に取り組んでいます。特に AI をキードライバーとして、ビジネスモデルの転換による新市場創出や技術ノウハウのソフトウェア化による競争力強化などスマートコミュニケーション、ライフ&ヘルスケア、エレクトロニクスの事業特性に応じた取り組みを推進しています。

また、「経営基盤の強化」では、「社内システムの変革」と「DX 人材の育成・拡充」、さらに「工場のスマート化による生産性向上」に取り組んでいます。研究開発やシステム開発・運用など全領域において、AI を活用した業務プロセスのリデザインにより生産性を飛躍的に向上させる取り組みを推進しています。

組織づくり

最高デジタル責任者のもと、事業部門、研究所、コーポレート、DX 推進統括組織が連携して全社で DX を推進しています。DX 推進統括組織が全社戦略立案、案件企画・実装、DX 基盤開発・運用、成果モニタリングを担い、投資判断やリソース配分を実施しています。さらにオープンイノベーション施設「P&I ラボ」を通じて社外パートナーとの協創を進め、全社横断で価値創出を加速しています。

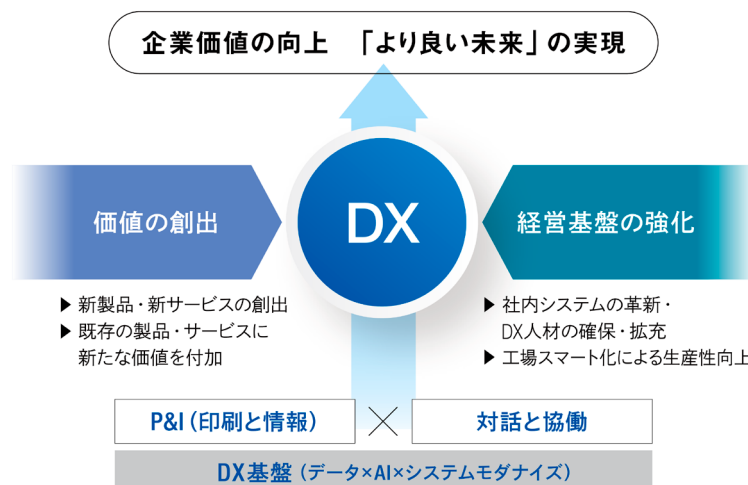
デジタル人材の育成・確保

社員一人ひとりが自ら考え挑戦する企業風土の醸成を軸に、体系的なデジタル人材育成を進めています。

経済産業省のデジタルスキル標準に準拠し、DX 基礎人材と DX 推進人材を定義しています。DX 基礎教育については、2025 年度末の 27,500 名受講目標に対し、29,000 名超を達成しました。また、事業固有の専門スキルを高度化し、DX 推進人材の拡大を進めています。さらに、人材ポートフォリオに基づき過不足を見極め、再構築事業から注力事業領域への再配置とリスクリングを 2020～2024 年度の 5 年間で 1,800 名以上行い、人への投資を企業価値向上につなげる「好循環ループ」を実現しています。

IT システム・ サイバーセキュリティ

事業部門システムの共通化と基幹システムの Fit to Standard により、個別最適やブラックボックス化を抑制しつつ、全社



(図1) DX 戦略

的な IT 基盤のモダナイズを推進しています。これにより、業務プロセスの標準化を実現し、迅速な意思決定と事業環境の変化への高いアジリティを確保するとともに、海外拠点やグループ会社を含めたグローバルでの業務展開力を強化しています。

サイバーセキュリティでは、情報セキュリティ体制を確立し、ゼロトラスト、人材育成、BCP・演習を組み合わせた多層防御を構築しています。AI リスクに対応するため、倫理方針や活用ガイドラインを整備し、社員教育を通じて AI ガバナンスを推進しています。

データ活用・連携、AI 活用

社内外のあらゆる情報を一元管理するデータマネジメント基盤を整備し、データ活用の高度化と、全社的なデータ活用の民主化を進めています。2026 年 3 月末時点で 8500 名以上が活用し、迅速なデータ分析とレポート作成により、経営判断の高度化と現場の生産性向上を実現しています。購買部門では間接材購入における最適購買の実現、事業部門では営業活動における提案スピードと精度の向上、生産計画・在庫の最適化などを実現しています。

AI 活用では先進的な AI モデルを活用し、研究開発での新材料探索や品質分析、製品・サービス開発に関する特許の調査・出願、法規制の調査など、特化した領域で自動化を推進しています。

成果指標の設定

成果指標は、経営の基本方針である PBR と ROE を起点に、これらの経営指標を達成するための KPI をツリーに分解・可視化し、各指標に対して DX 施策を連動させています。特に「価値の創出」では DX 関連事業の売上高・営業利益、「経営基盤の強化」では DX 基礎人材・DX 推進人材の人数、データマネジメント基盤の利用者などを KPI として継続管理しています。進捗、ROI、リスクをモニタリングし、乖離があれば投資・施策を機動的に見直しています。

ステークホルダーとの対話

統合報告書、サステナビリティ説明会、Web サイトを通じて、DX の取り組みや ROI・リスク・ガバナンスを一貫したストーリーで発信しています。「P&I イノベーション」の変遷や、DX が企業価値向上にどう結びつくかを経営トップ自ら説明しています。投資家との対話で得た論点は、翌期以降の資料構成にも反映し、具体的で理解しやすい開示へと継続的に改善しています。

DX の取り組み

DNP の独自性がある取り組みとして、①エレクトロニクス分野の先端製造プロセスの高度化、②フォトイメージング事業の価値体験型モデルへの転換があります。

①エレクトロニクス分野の先端製造プロセスの高度化においては、製品の高精度化に伴い、熟練者の勘と経験に依存する属人的な条件設定や計画立案が、品質・納期の両面で制約となっていました。そこで当社は、長年蓄積してきたドメイン知識を内製で AI に学習させ、各種補正処理や加工条件の算出などを自動化するとともに、工程時間を予測する機械学習モデルを構築しました。これにより、製造計画の最適化とリードタイムの短縮を実現しています。その結果、属人化していた作業やエンジニア業務の時間を 50% 以上削減し、創出したリソースを顧客に寄り添うサービス向上に振り向けることが可能となりました。さらに、

生成 AI と RAG を活用し、暗黙知を含むノウハウの形式知化を進めています。こうした取り組みにおいては、汎用ツールを単純に適用するのではなく、製造現場で培った知見を特徴量設計やデータ構造に反映し、内製だからこそ実現できる高精度な認識と迅速な実装を可能にしています。

②イメージングコミュニケーション事業では、フォトイメージング関連の取り組みを通じて価値体験型モデルへの転換を進め、写真の価値を「撮る」から「体験する」へと再定義しました。スマートフォンの世界的な普及により撮影機会は増え続ける一方で、写真プリント需要が減少するなか、出版・印刷事業で培ったコンテンツ IP 活用、写真撮影ノウハウ、自動撮影 AI、フォトグッズ販売プラットフォームを組み合わせ、「IP 活用×自動撮影 AI×デジタル販売」の一体型モデルを構築しました。これにより、施設等来場者には「カメラを意識しない自然な写真撮影」という新しい価値を、事業者には回遊促進や購買機会の拡大による「場の価値創造」を提供しています。本モデルは国内外での展開実績があり、イベント全体の支援受注や関連商材の売上拡大にもつながっており、モノから価値体験中心へのビジネスモデル転換を具現化した点は、DNP だからこそその強みです。

これらの取り組みは全社 DX 戦略における注力事業の事例として位置づけています。前者は製造ノウハウのソフトウェア化による競争優位の強化、後者はコンテンツ IP と写真体験の融合による新市場の創出であり、いずれも「P&I イノベーション」をデジタル技術で拡張した成果です。



(図2) 自動撮影 AI × デジタル販売



挑み続ける、関西電力 ～生成AIで切り開く、AI産業革命を見据えたDXビジョンの実現～

経営ビジョン・ビジネスモデル

関西電力では、エネルギー事業を取り巻く「脱炭素化」「分散化」「自由化」「人口減少」「デジタル化」という「5つのD」による構造的変化の中で、競争優位の確立と持続的成長に向けた事業変革が急務となっています。特に、電力自由化による競争激化や労働人口の縮小、電力のサプライチェーンの複雑化といった環境下では、限られた人員で高品質・高効率な生産性の高い業務を実現しながら、「関西」「電力」を越えてお客さまにエネルギーソリューション事業（蓄電所、オンサイト太陽光等）、情報通信事業、不動産事業等の多様な事業を展開しながら、ゼロカーボン社会へ貢献するという、複数の課題を同時達成する必要があります。これらの「変革ドライバー」の中核に据えたのが「DXとAI」です。

DX戦略

当社は、生成AIの急速な進化を踏まえ、2030年頃に到来が想定される「AI産業革命」を見据え、「DXビジョン」を策定しています。本ビジョンでは、「AIの利活用を前提とした変革で、人がAIと協働しながら新たな価値を創り続ける」ことを目

指し、「事業DX」ではAIを前提とした提供価値・業務の再構築を、「オフィス業務DX」では、AIエージェントと創る新たな働き方を目指した生成AIのフル活用を実施しています。これらを支える基盤として、人財戦略策定、研修実施等の「DX人財育成」、「データマネジメント」におけるルール策定や体制・基盤の整備、「AIガバナンス・セキュリティ」等のリスク対策の実施を一体で推進しています。また、「組織風土改革」として、安心してDXに挑戦でき、安心して失敗できる風土を戦略的に構築しています。さらに、2025年6月には、OpenAI社と生成AI活用を通じたDX推進を目的とした戦略的な連携を開始し、生成AI活用事例の創出・展開に取り組んでいます。

当社では、AIを単なる技術導入と捉えるのではなく、AIを前提に業務を再設計することで持続可能な社会への貢献と圧倒的競争優位の確立を目指しています。

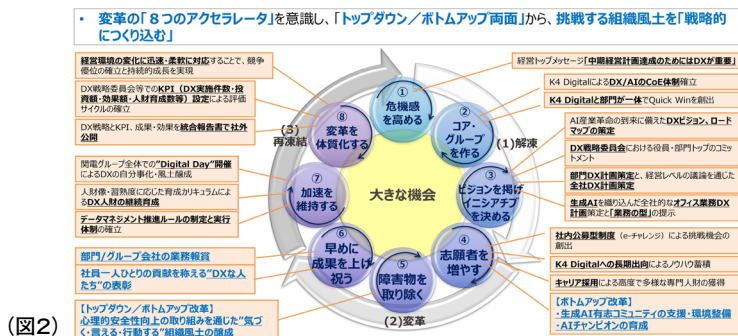
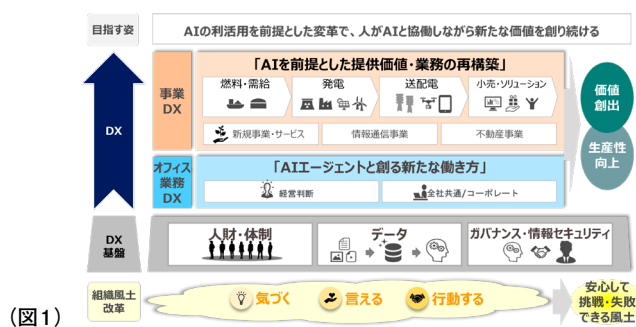
組織づくり

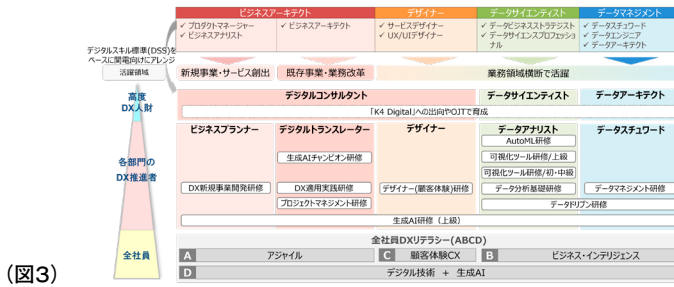
DXの推進にあたっては、役員をトップとし全体戦略の検討を行う「DX戦略委員会」、施策の検討や展開を行う「各部門」、技術支援を行うDXの専門会社「K4 Digital株式会社」が三位一体となり進め

ています。加えて、当社では挑戦する組織風土を戦略的に構築しています。経営学者ジョン・P・コッターの「変革の8つのアクセラレータ」を参考に、トップダウンとボトムアップの両面から施策を実施し、全社員が生成AIを活用する「AIの民主化」を推進しています。

デジタル人材の育成・確保

当社では、DX人財について、習熟度に応じた三層の人財（高度DX人財／各部門のDX推進者／全社員）の育成を進めています。IPAのデジタルスキル標準（DSS）に準拠したDX人財戦略を策定し、人財像とその役割・身に着けるべきスキルを定義しています。各部門のDX推進者に対しては、DX人財像ごとに研修を整備し育成を行っており、研修内容は最新のIT動向を踏まえ、継続的に見直しています。さらに、研修の受講前後に実業務に照らした受講目的の確認と受講後の活用度合いを評価し、スキルを定着させる仕組みを構築しています。全社員に対しては、必修型のDX研修（動画）によりDXリテラシー向上に取り組むとともに、生成AI研修も実施し、リテラシーの底上げを図っています。





(図3)

IT システム・サイバーセキュリティ

当社では、DXを支えるIT基盤として、毎年「情報通信技術戦略」を策定し、クラウド活用の深化やAI基盤整備、モダン開発等を推進しています。特に生成AIについては、ChatGPT Enterpriseの全社展開やセキュアな生成AI基盤整備により、安全かつ高度なAI活用を実施しています。セキュリティ面では、最高情報セキュリティ責任者(CISO)のもと各職場に情報セキュリティ管理者を配置し、「情報セキュリティ戦略／マネジメント計画」を策定して継続的なリスク対応を行っています。特にAIガバナンスでは、AIを導入・開発・利用の業務フローに則した網羅的な社内ルール・ガイドラインを整備し、AI活用の促進とリスク低減を両立するガバナンス体制を構築しています。

データ活用・連携、AI活用

データ活用では、安全かつ柔軟なデータ活用を実現するため、全社ルールとしてデータマネジメント通達・マニュアルを制定し、全社データ管理責任者や各部門にデータスチュワードを任命しています。K4 Digitalのデータマネジメント組織の支援のもと、データの収集・加工・蓄積・活用・廃棄までのサイクルを実行しています。

AI活用では、全社員8,300名へChatGPT Enterpriseを導入し、その利用とAIエージェントの開発を開始しています。導入に際しては、全社から554件のユースケースが集まり、投資対効果等に基づき優先順位付けを行い、PoC・実用化を推進しています。また、2026年1月からはグループ会社への展開も開始しています。(合計約16,000名)

成果指標の設定

DX戦略委員会の場で、DX実施件数、投資・効果額、人材育成数等のKPIを設定し、定期レビューにより進捗・成果を継続的に把握しています。主要な取り組みは執行役員会議へ報告し、経営層に状況を共有するとともに、DX戦略とKPIおよび成果・効果は統合報告書に取りまとめ、対外的に公開することで透明性を確保しています。また、全社DX案件の一元管理やIT投資の事後評価に加え、ITサービスに対する全社員アンケート等により、案件・基盤レベルまで多面的に状況を把握しています。

ステークホルダーとの対話

DXを中期経営計画の中核として経営トップ自ら強くコミットしており、統合報告書やOpenAI社との戦略的連携のプレスリリース等での社長メッセージを通じてその方針を発信しています。社外に対しては統合報告書や有価証券報告書等でDXの取り組み(DX戦略、KPI、具体的施策)を開示するとともに、株主総会や投資家ミーティング、記者説明会等を通じてステークホルダーとの対話を継続しています。

DXの取り組み

当社では、AI産業革命を見据えて再構築したDXビジョンに基づきDXを加速しています。事業DXの一例として、営業ノウハウや提案資料等を学習させた生成AIを活用することで、誰もが効率的かつ高度な提案活動の実践が可能となる新たな営業スタイルへの変革に向けた運用を開始しています。リード創出や商談活動等の各シーンにおいて、生成AIを活用し、お客さま

の課題やニーズに応じた的確なアプローチを提示することで、営業力の底上げおよび提案品質の向上を図ります。

オフィス業務DXの一例として、社内ITヘルプデスクのチャットボットと検索機能に生成AIを適用し、問合せ対応の迅速化とユーザ体験の向上を実現し、管理間接部門(経理・調達・人事労務)への横展開も進めました。加えて、AIエージェントを活用した経営の意思決定支援として、投資評価プロセスにおいて、過去の案件データや評価の観点をインプットしたAIが、案件への深掘り質問やリスク整理等を行っています。また、社内会議において、AIが施策のリスクの指摘や意義の整理を行い、議論を高度化する仕組みの導入を進めています。

一方、新規ビジネスモデルの創出では、太陽光発電、蓄電池等の分散型エネルギーリソースをAIで最適制御するソリューション「SenaSon」を開発・提供し、エネルギーコストやCO2の削減を実現しています。また、E-Flow合同会社ではAIを搭載した分散型サービスプラットフォーム「K-VIPs+」を構築し、需給調整市場・容量市場・卸電力市場等の複数の電力市場に対して、AIを活用した最適運用を行い、分散型エネルギーリソースの価値を最大化しています。

さらに、社会貢献活動促進サービス「モアクト」では、企業・団体と生活者をつなぎ、社会課題の解決に資するミッションを提供することで、意識と行動の変容を促す新たなサービスを展開しています。ミッション達成に応じたポイント進呈等を通じて、楽しみながら社会貢献に参加できる機会を創出するとともに、その過程で得られるデータを活用した新たな価値創出にも取り組んでいます。加えて、株式会社ボンデックが手掛ける使用済みパソコンの再生・販売事業では、データ消去・再生プロセスの標準化やデジタル技術の活用により、電子ゴミ削減や障がい者雇用といった社会課題と、法人のESG・DE&I対応やコスト最適化といった顧客課題を同時に解決するビジネスモデルを展開しています。

リアルとデジタルの組合せによる“心を動かす未来型のまちづくり”

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社はコロナ禍を契機に自社の存在意義を見つめ直し、2023年4月に、グループのパーパスにあたる「私たちの志」を策定しました。変化し続ける将来の社会におけるJR西日本グループの目指す姿として「人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。」と掲げ、リアルとデジタルの融合により、幅広い社会課題の解決に挑戦する決意を示しています。

本年4月に公表した「中期経営計画2030」においても、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」と顧客起点、技術、DXによる「事業ポートフォリオの変革」を基本方針として掲げ、データ・テクノロジーを徹底的に活用しながら、共創と挑戦をキーワードに人々の生活により深く寄り添うグループへの進化を目指していきます。

DX戦略

「中期経営計画2030」で掲げる3つの重点分野（モビリティ、生活サービス、インフラソリューション）のそれぞれの成長には、データ・テクノロジーの活用が必須であるとの認識のもと、マーケティング・デジタルの視点から4つの戦略軸を設定しています。

①未来の交通オペレーションの確立

・多様なモビリティとのシームレスな連携やデータ・生成AI等を活用した鉄道構造改革の実現

②人々の活動量の増加／楽しく活力にあふれた暮らし

・WESTER会員を軸とするデジタル顧客

プラットフォームを起点に、一人ひとりのニーズへのアプローチやポイントの魅力を通じた移動需要の創出と「心が動く」体験の実現

③持続可能な社会システムの構築

・当社グループ内で培った技術ソリューションの同業他社・他業種への展開や、ポイント・決済等を通じた地域の課題解決

④全社に貫くDX基盤と変化創出人財

・①～③の実現の土台としてグループ全体に波及させていくシステム基盤、生成AI活用やDX人財の育成

4つの戦略軸が有機的につながり、好循環を生み出すとともに、他の事業者や自治体等との“共創”と“挑戦”を通じた成長を続け、心を動かす未来型のまちづくりを実現し、将来にわたる価値創出を目指していきます。

組織づくり

2020年にDXを推進する専任部署として「デジタルソリューション本部」（当時約50名）を設置しました。その後、新たな事業の創出やグループ全体のマーケティングを推進する機能も加え、本年6月にはマーケティング・デジタル戦略を一元的に推進する「共創ソリューション本部」（約600名）へと進化しました。

また、CVC（株）JR西日本イノベーションズ）を通じてスタートアップ企業の最新技術・ノウハウを導入するなど、外部パートナーとの連携によるグループ全体の変革に挑戦しています。

デジタル人材の育成・確保

デジタルスキル標準を参照のうえ、独自の人材・スキルを定義し、より体系的な育成を図っていく計画です。

①全社員向け：DXリテラシー・情報セキュリティ教育を必須化し、グループ全社員のリテラシーを向上

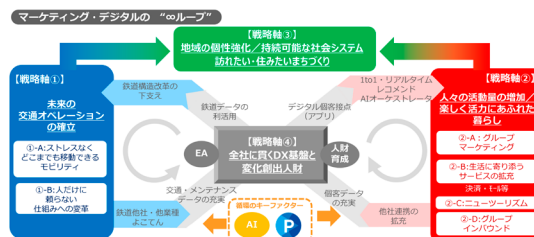
②DX推進キーパーソン：社内研修受講や試験合格により一定のDXスキルを有する社員を認定し、各職場の業務にDXを組みこみ、変革を推進するキーパーソンを育成

③高度DX人材：DX・AI、データ活用、セキュリティそれぞれの領域で専門的な教育プログラムにより育成を推進

さらに、DXコンサルティングやデータ分析等の高度な専門性を持つ人材を採用・育成するグループ会社（TRAILBLAZER）も設立し、グループ全体でデジタル人材の育成・確保に取り組んでいます。

ITシステム・サイバーセキュリティ

DX推進による価値創出と業務変革に結び付けるデジタル基盤（データ基盤、API



（図1）マーケティング・デジタル4つの戦略軸

基盤、会員共通認証・ポイント基盤)の整備を進め、これらが連携して顧客接点アプリ(WESTER)を通じた顧客体験向上を実現しており、2024年度の「IT 最優秀賞」の受賞等、高く評価いただいています。

クラウド活用については、JRW-CCoEを中心にシステムのモダナイズと人財育成を推進するとともに、全社で生成AIを活用可能な環境整備を進めています。

サイバーセキュリティ対策の観点では、CISO主導のもとCSIRT体制の整備やガイドライン、教育・訓練の強化を進め、大阪・関西万博期間中に想定されたセキュリティリスクにもグルーブ一丸で対応するなど、組織的かつ継続的な対策を実施しています。

データ活用・連携、AI活用

グループの各サービスで個別管理していたIDを統合し、鉄道・宿泊・商業施設等で得られる移動や購買データを一元管理するとともに、ポイントサービスを「WESTERポイント」に統一しています。社内外のデータを組み合わせ、お客様の状況に応じたリアルタイムでの情報提供やプッシュ通知により、一人ひとりに最適な顧客体験の実現を目指していきます。

AI活用においては、駅カメラ映像を活用した画像解析AIをパートナーと共同開発し、アリーナや製造現場での防犯・安全管理等、社外への展開も実施しています。また、全社員向けの汎用チャットボットの配備や個別課題への適用など、生成AIを活用した現場業務支援から経営サポートにも取り組んでいます。

成果指標の設定

当社はDX推進に関する成果目標(例:WESTER会員取扱い高、DX推進キーパーソン人数)を定め、中期経営計画等においても公表しています。

半年に一度の戦略検討会や取締役会において、経営陣でDX戦略の方向性について議論を行うとともに、毎月のグルーブ経営会議にてKPIや施策推進状況の報告を行

っています。また、具体的な取り組み推進においては、適切な権限移譲により環境変化に応じたトライ&エラーを可能な仕組みとしています。

ステークホルダーとの対話

経営トップは中期経営計画や統合レポート等を通じ、事業ポートフォリオの変革とデジタル戦略への強いコミットメントを発信しています。リアルとデジタル双方の経営資源を強みに、WESTERアプリやモバイルICOCA、Wesmo!を連携させた価値創出を進める方針を明示するとともに、人財を成長の原動力と位置づけ挑戦を後押しする環境整備を表明。加えて、IR説明会・IR Day等を通じ、投資家に対して、DX・生成AIの取り組みや成果を継続的に説明し、対話を行っています。

DXの取り組み

マーケティング・デジタル戦略の4つの戦略軸のもと、既存ビジネスモデルの深化【A】と新規ビジネスモデル創出・業態変革【B】に取り組んでいます。

①未来の交通オペレーションの確立

・鉄道事業の構造改革に取り組んでおり、既存の機械設備から得られるデータを活用した、AIによる故障予測等を通じたCBM(状態基準保全)への転換など、安全性向上と省力化を両立しコスト構造を改善しています。【A】

・また、モバイルICOCAの仕組みを活用して、東海旅客鉄道(株)との連携による「TOICAのモバイルICサービス」を開始しました。エリアを超えてより便利で、シームレスにつながる未来の交通を目指しています。【A】

②人々の活動量の増加／楽しく活力にあふれた暮らし

・WESTERアプリを通じた個客最適なりアルタイムの情報提供・キャンペーンやグループ共通ポイントの付与・利用促進により、グルーブシナジーの最大化を図っています。【A】

・また、2025年5月に開始したコード決済サービス「Wesmo!」では、第二種資金移動業を取得し、消費者向け決済手段の拡充に留まらず企業間送金、給与払いにも対応することで、地域の中小事業者の課題に寄り添い、新しい資金循環モデルの構築に挑戦しています。【B】

③持続可能な社会システムの構築

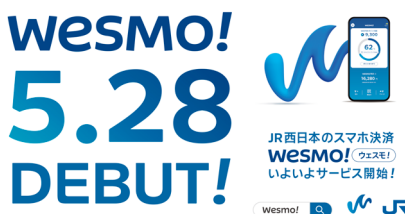
・駅構内の防犯カメラから得られる膨大な学習データをもとにした当社開発AIモデルを搭載したカメラ「mitococa」等のソリューションを活かし、鉄道以外の大規模施設や製造業等の事業者課題の解決に取り組んでいます。【B】

・また、駅というリアル接点をバーチャル空間に拡張し、新たなプラットフォームにおいて、鉄道利用以外の新たな顧客ドメインを獲得する事業にも着手しています。【B】

④全社に貫くDX基盤と変化創出人財

・M365・Power Platform等のデジタルツールの利用定着に加え、全社員向け汎用生成AIチャットボットの内製・展開、勉強会・動画教材・プロンプト資産化を通じた現場における業務変革の継続創出、生成AI専任チームや部門横断推進体制の整備や経営層向け経営サポートエージェントや個別ハンズオンにより、働き方改革・生産性向上を進めています。【A】

これら構造改革による収支改善とトップライン成長、新規収益源の確保を同時に進め、DXを活かした持続的な企業価値向上へつなげていきます。



(図2) コード決済サービス「Wesmo!」(2025年5月～)



(図3) AIカメラ「mitococa」



Grow the new Story.
新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

SGホールディングス株式会社

陸運業

9143



DX 銘柄 2026
Digital Transformation

「お客さまおよび社会にとって 必要不可欠な存在(=インフラ)であり続ける」

経営ビジョン・ ビジネスモデル

■経営ビジョン

SG ホールディングスグループは創業時からの理念を受け継ぎ、環境の変化に柔軟に対応しながら、常にお客さまのニーズに最適な物流を提供することを目指してきました。今後も、トータルロジスティクスのさらなる高度化を通じて経済的価値・社会的価値を持続的に創出し、各ステークホルダーに提供することで、ありたい姿を実現します。

■ビジネスモデル

約 20,000 人のセールスドライバーが日々集配業務を行う中で、お客さまから伺った物流課題に対して、当社グループとパートナー企業のリソースを組み合わせ、オーダーメイドの物流提案を行うとともに、知見とノウハウを蓄積し、総合物流ソリューションを高度化しています。

DX 戦略

■策定の背景と目的

SGH ビジョン 2030「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」の実現および中期経営計画「SGH Story 2027」を達成するためには、DX

は重要な手段の一つと考えています。厳しい競争環境を見据えたサービスの拡大や、労働力減少を見据えた物流インフラの維持に向けて、DX を活用したさまざまな施策を今後も展開します。

■基本方針

DX・R&D・最新テクノロジーへの投資を通じた事業競争力の向上
経営戦略とDX戦略が密接に関係している必要があるとの考えの下、DX を促進することで、社会インフラとしての安定性を確保し、デジタルによる付加価値を創出することで、事業競争力の向上を牽引します。

■DX個別戦略

ありたい姿の実現に向けて5つの個別戦略を推進し、新たな価値創出や挑戦し続けられる基盤・運営体制の構築を目指します。

- ①デジタルによるトータルロジスティクスの拡大と付加価値向上
- ②サービス拡充と品質・生産性向上を実現する新技術の活用
- ③経営・事業を支えるデジタル・データ基盤の強化
- ④DX企画・構築人材の育成とグループDX推進体制の進化
- ⑤グローバルを含めたITガバナンス・セキュリティの体制強化

組織づくり

DX 戦略の策定を担う SG ホールディングスを筆頭に、佐川急便を始め各々に得意領域を持つ事業会社が連携し、DX 企画を推進します。DX 構築は、物流×IT の分野で長年の実績を持つ SG システムが担います。また、戦略・実行の両面で多種多様なパートナーとのアライアンスを積極的に展開しています。外部との協創・協業では、アクセラレータープログラム、R&D 等を通して新規ビジネス創出・業務改善を実践し、社内にとどまらず様々なパートナー企業と共に DX を推進しています。

デジタル人材の育成・確保

当社グループでは、DX 人材を「DX 企画人材」と「DX 構築人材」の2つに分類しています。

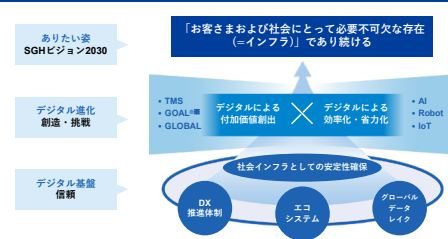
「DX 企画人材」は、自社に関わる業務や外部環境を理解し、かつ物流に関連するシステムやデジタル技術、ロボット等課題解決に必要なテクノロジーに対する知見を有し、データを活用しながら DX 企画を創出・推進できる人材としています。「DX 構築人材」は、システム開発等において、課題発見と解決をリードし、最適なシステム要件を整理でき、システム構築を推進できること、さらに、ロボティクス・AI・データ分析等の専門的な知識や知見・スキルを有し、適切な提案や実行支援ができる人材としています。最終的な狙いとしては、ビジネスもシステムも両面を理解している DX コア人材を育てることです。

SGH ビジョン 2030 ～ありたい姿～

創業の原点 | 飛脚の精神
飛脚の精神とは常にお客さまに誠心誠意尽くすことである
SGH ビジョン 2030 | Grow the new Story.
新しい物流で、新しい社会を、共に育む。
ありたい姿
お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在(=インフラ)であり続ける

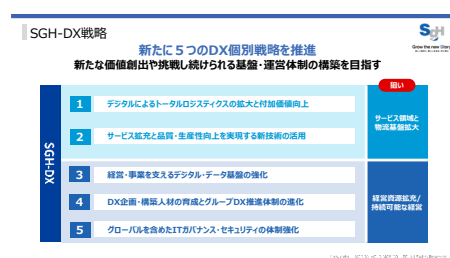
DXの目指す姿

デジタル技術やデータ活用によってありたい姿を実現



(図2) あるべき姿

(図1) SGH ビジョン 2030



(図3) DX 個別戦略

IT システム・サイバーセキュリティ

当社グループに蓄積された知見やノウハウ、DX 推進を支えるグループ共通 IT 基盤等の知的資本は、物流業界が抱える課題の解決にもつながる、当社グループの成長に欠かせない重要な経営資源です。IT 企業との提携等、戦略的なアライアンス関係を構築することで、環境変化やグローバル領域の拡大に向けて柔軟な IT 基盤・IT システムの構築を進めています。

サイバーセキュリティに関しては、経営リスクの一つであるという認識のもと、発生率をゼロにできない様々な脅威に対し、計画的に対策を実行することで、脅威の低減を図っています。具体的には、第三者機関による定期的な現状評価ならびに抽出された課題に対する対策計画の策定、環境変化に応じた対策計画の見直しを実施しています。

データ活用・連携、AI 活用

オープン化されたグループ共通 IT 基盤では、AI 等と柔軟に連携できる環境を構築しています。例えば、データクラウドに基幹システムに関するデータを集約し、BI 等の様々なツールと連携して数値の可視化や各種帳票の作成を実現しています。加えて、AI を活用したシステムやアプリの開発を、高速開発チームによって実施できる体制も整備しています。

国内基幹システムについては、データレイク環境にデータを集約し、荷物 1 個当たりの原価計算、各種品質指標（午前中配達率等）の計算、予算策定等にデータを利活用する取り組みを推進しています。さらに

は、データと AI を組み合わせることで分析の高度化に向けた新たな企画を推進中です。

成果指標の設定

研究開発、オープンイノベーション等のチャレンジングな取り組みについては、通常のシステム投資とは別で R&D 予算を確保しています。IT/ デジタルの仕組みを導入してから 6 カ月後から 1 年後までを目安に、想定していた ROI が出ているかの効果検証を行っています。想定した ROI が出していない場合、プロセスの変更やシステム機能強化を行った上で再度検証を行うなど、必要な軌道修正等を委員会で協議・判断し、取り組みを進められるように整備しています。

ステークホルダーとの対話

ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を維持・発展させるため、財務情報や非財務情報について、公平かつ適時・適切に情報開示を行い、透明性の高い経営の実現を目指しています。また、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に実施し、中長期的な企業価値向上の取り組みの参考にしています。

機関投資家・アナリスト向け決算説明会：4 回

証券会社主催カンファレンス参加：6 回
海外ロードショー：2 回

機関投資家・アナリスト面談：279 回
各種スモールミーティング：7 回

DX の取り組み

■コンテナ向け荷降ろしロボットを共同導入

経緯：コンテナからの荷降ろし作業は、多様なサイズや重さの荷物が天井近くまで積まれており、手が届かないことや重くて持ち運びが困難、夏場はコンテナ内の温度が極めて高くなるなど、過酷な労働環境となっています。そのため自動化ニーズが高まっていますが、ロボットによる完全自動化

が難しい状況でした。当社グループの IT 統括会社である SG システムでは、サンワサプライ様の商品サイズや重量、コンテナ内の積載状態などを詳細に調査し、対象コンテナを選定した上で、自動化の可能性を分析しました。自動化が可能なコンテナは、XYZ Robotics 様が安全かつ効率的な荷降ろしが可能か、システム上のシミュレーションで事前検証を行う一方で、自動化が困難なコンテナは、サンワサプライ様（上海）が積み方等の運用見直しを行うなどの三社協業によって、混載時でもロボットによる自動化率の向上を実現しました。

効果と今後：実証実験では、対象となるコンテナ数の大幅な増加に成功し、コンテナ内の作業数数はゼロ、重い荷物の処理性能は人手の 1.5 倍（250PPH）、軽い荷物の処理性能はマルチピッキングにより人手と同等（350PPH）を達成しました。2025 年 4 月からの本導入では、ロボットの高速化と運用面での変更により、処理性能は大型荷物が 320PPH、中型荷物が 470PPH に向上し、すでに実運用が開始されています。

■デジタルツインで物流改善を推進

経緯：EC 市場の拡大による物流量の増加や深刻化する労働力不足に加え、2024 年問題に伴う人件費上昇や運送コストの増大を背景に、倉庫内の省人化・自動化ニーズは高まっています。従来の Excel を用いた分析では、複数のマテリアル・ハンドリングを含む倉庫内全体の精緻なシミュレーションは難しく、費用対効果を裏付けた包括的な改善提案には限界がありました。こうした課題を解決する手段として、倉庫内全体の作業数等の動きを仮想空間上で再現し、可視化・検証できるデジタルツインの活用に至りました。

今後：AI や進化的アルゴリズムを活用し、最適解を自動的に導き出す仕組みの検証を進めていきます。また、倉庫運用管理システム（Warehouse Execution System）との連携により、シミュレーション結果を実運用に反映できる仕組みの構築を目指します。



三井倉庫ホールディングス

三井倉庫ホールディングス株式会社

倉庫・運輸関連業

9302

DX銘柄2026
Digital Transformation

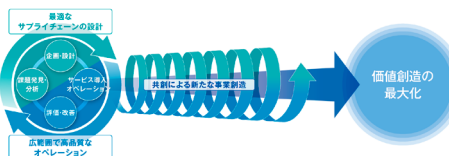
「社会を止めない。進化をつなぐ。」 AIとデータの力で、物流を価値創造の源泉へ。

経営ビジョン・ ビジネスモデル

三井倉庫グループは「社会を止めない。進化をつなぐ。」をパーパスに掲げ、物流を社会インフラと位置づけています。創業以来 100 年以上にわたり培ってきた信頼と実績、陸・海・空のフルスペックの物流機能といった経営資本を土台とし、テクノロジーの活用による持続可能なビジネスモデルへの変革を図っています。具体的には、当社の競争優位性の源泉である「圧倒的な現場力（人の力）」と、AI 等の「デジタル技術」を高度に融合させ、新たなビジネスモデルの構築に挑んでいます。単なるプラットフォームの構築に留まらず、多様なパートナーとの共創を通じて社会課題を解決することで、新たな価値を継続的に創出する「デジタル物流企業」への変革を推進しています。

DX 戦略

当社グループは、中期経営計画において、DX を「トップライン（収益）成長と利益率向上を牽引するエンジン」と位置づけています。5 年間で 200 億円規模の DX 投資枠を確保し、「攻め」と「守り」のバランスを考慮した戦略的なリソース配分を行っています。「攻めの DX」では、顧客価値を創出する SCM プラットフォーム「Logistics Value Link」（以下「LVL」）

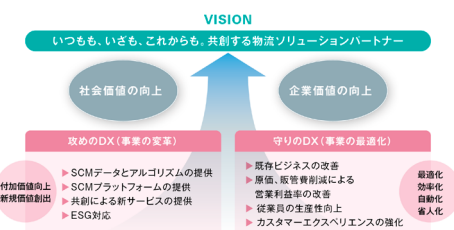


(図1) ビジネスモデル

の開発や AI を活用したマイクロサービスの構築を重点的に取り組んでいます。2025 年度においては、生成 AI を活用した既存事業の抜本的な効率化や新サービスの創出を図るなど、変革に向けた取り組みを推進しました。一方、「守りの DX」では、攻めの DX を支える堅牢な基盤づくりの位置づけとして、2025 年より「サイバーセキュリティ対策強化プロジェクト」を発足させ、強固なサイバーセキュリティ体制の構築に向けて必要なリソースを投下しています。あわせて、スマートロジスティクスの推進による、安全・高品質な物流事業の追求にも努めています。これらの戦略をグループ CEO の強力なリーダーシップのもと、新設した「DX 部会」や「AI 推進室」を中心とした機動的な体制で全社的に推進しています。

組織づくり

2025 年度には、グループ CEO が委員長を務めるサステナビリティ委員会直下に「DX 部会」を、DX 推進部署であるデジタル戦略部内には「AI 推進室」を新設しました。また、東京地区のグループ本社機能を箱崎に一拠点集約することにより組織の垣根を越えた迅速な意思決定を促進しています。自社単独に留まらず、スタートアッ



(図2) DX 戦略

プ等との異業種共創を積極的に展開するほか、現場の挑戦を称える表彰制度を設け、グループ丸となって変革に挑む企業文化の醸成に取り組んでいます。

デジタル人材の育成・確保

当社グループは、DX を成功に導く最大の要を「人の力」と捉え、「人的資本経営」の中核としてデジタル人材の育成を推進しています。具体的には、国のデジタルスキル標準（DSS）に基づき DX 人材の要件を明確化し、階層別・職種別の体系的な育成プログラムを展開しています。既に経営層を含む総合職約 900 名の DX 教育（受講率 100%）を完了し、現在は全社員へ対象を拡大中です。また、グループ CEO 自らが最新 AI 技術を学ぶ率先垂範の姿勢のもと、全社員が安心・安全に利用可能な生成 AI 環境の整備や「AI ビジネスアイデアコンテスト」の開催を通じて、現場主導の実践的なスキル習得と変革マインドの醸成を全社一丸となって推進しています。

IT システム・ サイバーセキュリティ

全業務プロセスのデジタル化と基幹システムのクラウド移行を加速させ、経営状況の即時可視化と全社的な AI 利活用を支えるデータ基盤の確立を推進しています。事業会社ごとの個別最適を排除し全体最適のシステム構築を強力に推進する一方、社会インフラである物流を担う責任から、サイバーセキュリティを事業継続における重要事項の一つと位置づけています。経営直轄のプロジェクトを通じ、世界標準に基づく堅牢なサイバー防御・常時監視体制の構築へ集中的に投資しています。また、AI 特

三井倉庫ホールディングス株式会社

有のリスクに対しても、利用ガイドラインの策定や機密性が担保された閉域環境の整備を行い、ガバナンスと技術の両輪で高度かつ安全な IT 環境を運用しています。

データ活用・連携、AI 活用

全社的なデータ活用と AI 実装により、経営と現場の双方で変革を推進しています。データ活用面では、基幹システムと BI ツールを連携させたデータドリブンな経営判断の実現を目指し、営業や人事領域でも可視化を進めています。また、「LVL」等を通じた取引先とのデータ連携も強化しています。AI 活用面では、全社員に向けた AI の市民化を推進し、現場主導の業務改善を促進しています。さらに、異業種共創による自動運転や量子計算を統合した「輸配送プラットフォーム」の構築、高精度な読み取り機能を搭載した「AI-OCR 検品システム」のサービス化を進めるなどを行い、社会インフラとしての物流課題解決に直結する AI の高度利用を推進しています。

成果指標の設定

当社グループは、DX の進捗フェーズに合わせて KPI を設定し、「実装・定着」と「現場の自律化」に重点を置いた管理を行っています。具体的には、「DX 対応システム数」や「現場起点の DX プロジェクト数」など、4 つの攻めの指標に加え、サイバーセキュリティの客観的評価スコアを守りの KPI に設定しました。これらの進捗は、経営トップや取締役会を含む重層的な会議体で定期的にモニタリングされ、機動的なリソースの再配分や戦略の軌道修正に直ちに反映させています。

ステークホルダーとの対話

当社グループは、物流を、社会インフラを支える基盤と位置づけ、グループ CEO 自らが、決算説明会等を通じて、「人の力」とテクノロジーの融合による DX 推進の重要性を広く発信しています。また、AI 利用ガイドラインの開示による透明性の確保

に加え、株主や投資家との対話から得たフィードバックを次期 DX 戦略の策定へ反映させていく方針をとっており、双方向のコミュニケーションを通じた持続的な企業価値の向上と変革マインドの醸成に取り組んでいます。

DX の取り組み

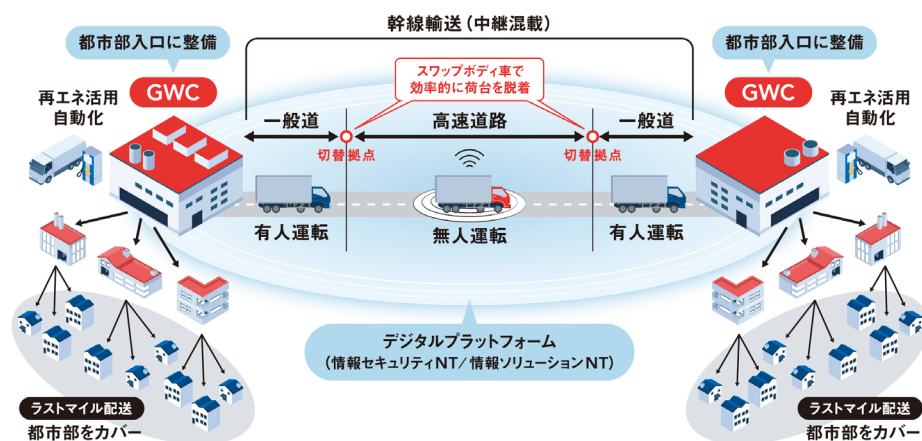
■既存ビジネスモデルの深化：輸配送プラットフォーム

物流業界では「2024 年問題」によるドライバー不足や EC 市場の拡大に伴う多頻度小口化が進展し、労働力不足による「モノが運べなくなるリスク」への対応が深刻な社会課題となっています。この課題解決とビジネスモデルの深化に向け、当社グループでは、自社がオーケストレーター（指揮役）となり、異業種の先端技術を組み合わせた次世代の「輸配送プラットフォーム」の構築を推進しています。具体的には、自動運転トラック、スワップボディトラック活用の中継輸送技術、量子計算を用いた最適化マッチング、ブロックチェーン技術を統合し、社会実装を進めています。有望な技術に対し、自社の現場を実証フィールドとして提供し、検証を主導することで、労働力に依存しない持続可能な物流供給網の構築を目指しています。特に、ブロックチェーンを活用した物流管理システムは、上新電機向けの店舗配送業務で既に本格稼働しており、ドライバーの待機時間を、1 日平均 45 分削減する成果を上げています。

当社グループは、こうした確実な実績を基盤としつつ、AI や量子計算などの先端技術をプラットフォーム全体へ統合・実装していくことで、サプライチェーン全体の最適化を実現し、社会課題の解決を目指していきます。

■新規ビジネスモデルの創出：AI-OCR を活用した検品サービス

倉庫現場では、バーコードの無い特殊貨物の検品作業が熟練作業員の記憶と目視に依存しており、属人化解消と人手不足への対応が急務でした。そこで現場の暗黙知をシステム化し、スマートフォンと高精度 AI 画像認識を組み合わせた検品システムを開発しました。自社倉庫を実証環境とし、不完全データを AI へ学習させ、独自の誤読補正ロジックの実装を重ねた結果 99% 以上の検品精度を達成しました。またヒヤリハット 0 件を継続しつつ、検品専属者の完全無人化の実現が実証データから確認できたことから、この成果を基に本システムをメーカー物流部門向け汎用パッケージとして外販すべく、関係会社間で調整を進めています。また、本 AI-OCR 検品サービスを発展させ、生成 AI による検品サービスも開発中です。これにより、従来の AI-OCR では困難だった図やグラフを含む情報を読み解くなど、より高度な読み取りが可能になります。当社グループは、お客様の固定費削減と投資回収期間の短縮が期待できる、高収益な事業構造の確立に貢献してまいります。



(図3) 輸配送プラットフォーム



Innovating a Sustainable Future for People and Planet

経営ビジョン・ ビジネスモデル

NTT グループは、1985 年の民営化以降、多様化するニーズや技術の進展に対応し、祖業である電話サービスに加え、モバイル、光ブロードバンド、IT ソリューション、AI、データセンタ、環境・エネルギー、街づくりに至るまで、さまざまな領域に事業を拡張させてきました。これからも、絶え間なく自己革新を続け、創造と挑戦を加速させていくため、2025 年 5 月、私たちのありたい姿として、「NTT Group's Core」を発表しました。

■NTT Group's Core

人々の豊かな暮らしと地球の未来に貢献するため、お客さまを発想の原点とし、常に自己革新を続け、世の中にダイナミックな変革をもたらす企業グループをめざす。
Innovating a Sustainable Future for People and Planet

DX 戦略

NTT グループは、中期経営戦略において、「新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支える NTT へ」を 1 つ目の柱とし、IOWN による新たな価値創造として、オールフォトニクス・ネットワーク（※）や光電融合デバイスの社会実装などを推進しています。また、データドリブンによる新たな価値創造として、社会・産業の DX やデータ利活用の高度化に取り組んでいます。

IOWN の社会実装では、AI の利用拡大に伴う消費電力の増加という課題に対し、光電融合デバイスの低消費電力性能を通じて、その解決に取り組んでいます。また、

AI 戦略として「AI For Quality Growth」をビジョンに掲げ、従来の BtoB 向け IT ソリューションに AI を組み込むとともに、NTT グループが有するデータセンターやネットワークなどの強みを組み合わせることで、フルスタックでのソリューション提供力を高め、お客さまの Quality Growth（持続的で質の高い成長）の実現を進めています。

※端末からネットワークまで、すべてにフォトニクス（光）ベースの技術を導入し、エンド・ツー・エンドで光波長パスを提供する波長ネットワーク

組織づくり

当社は、2023 年 5 月に研究開発マーケティング本部を設置し、研究開発推進機能、マーケティング機能、アライアンス機能を融合しました。従来のプロダクトアウト型の研究開発にマーケット視点を取り入れて強化するとともに、グローバルでの共創を通じて研究開発からプロダクト提供までを一貫して推進し、さまざまなパートナーとのアライアンスも進めています。

デジタル人材の育成・確保

デジタル人材の育成に関しては、特に AI を活用して価値を創出できる人材の育成に力を入れています。AI 人材育成として、全社員向けの基礎知識を有するレベル（基礎レベル）から、AI を活用したプロジェクトで価値提供できるレベル（初級～中級レベル）、プロジェクトをリードし後進を育成するレベル（上級レベル）までのレベル設定に応じた人材像と育成ロードマップを描いています。NTT グループでは、2025 年度末までに AI のプロフェッショ

ナル人材（初級レベル以上）100,000 人以上の育成をめざしています（2024 年度末時 67,000 人）。また、より高度な専門性を有する中級以上の AI 人材育成に向けて、取り組みを強化しています。

IT システム・ サイバーセキュリティ

DX 戦略の実現に向け、グループ共通 IT 基盤（共通系業務・事業系業務）の整備・利活用を進めるとともに、NTT グループ内だけでなく、パートナーやサプライヤー等もつなぐデジタルインフラおよびセキュリティサービス群の整備を進めています。

また、NTT グループは、サイバー攻撃の高度化やサプライチェーンに対する脅威の増大を重要リスクと捉え、取締役会直下に設置したグループ CISO 委員会のもと、CISO が戦略とガバナンスを統括しています。さらに、セキュリティリスクへの対応には経営層が一体となって取り組むことが重要との考えから、国内グループ会社の全社長を対象に、セキュリティ対策の遂行とインシデント発生時のリーダーシップ発揮を目的とした研修を実施しています。

データ活用・連携、AI 活用

NTT グループは、DX 戦略において AI 活用を中核に据え、業務プロセスの高度化を推進しています。具体的には、生成 AI を活用した開発効率化、不安全設備の自動受付、基地局設置場所の選定や体感品質の向上など、幅広い領域で AI の実装を進めています。あわせて、社内の AI ガバナンス規程を整備し、倫理・透明性の確保にも取り組んでいます。モビリティ領域では、トヨタ自動車との共同プロジェクトに加え、

2025年に新会社「NTT モビリティ」を設立し、通信・AI・データを融合した次世代移動サービスの創出を加速しています。さらに、6G向けAI無線技術の実証やデータセンター運用の最適化にもAIを活用し、競争力の強化と社会課題の解決の両立を目指しています。

成果指標の設定

当社は、経営方針・戦略に関する議論を一層充実させること、取締役会のモニタリング機能の更なる強化を図ることを目的として、2025年6月に監査等委員会に移行しました。取締役会の開催回数や付議内容・基準等の見直しなどを進め、経営戦略について多角的に議論しています。特に、AI戦略に関しては、AIガバナンスのあり方や取り組みのモニタリングも含めて戦略的な議論を進めています。

ステークホルダーとの対話

統合報告書をステークホルダーとの戦略的コミュニケーションツールと位置づけています。直近のCEOメッセージでは、「AIによる豊かな暮らし」と「消費電力問題の解決」の両立に向けた、IOWN構想の実現への想いを発信しました。

また、2025年10月のNTT PR/IR DAY、同年11月のNTT R&D FORUMでは、CEOら経営幹部が自ら登壇し、AI時代を支える低消費電力の光コンピューティングなどをテーマに講演・質疑応答を行いました。

DXの取り組み

■デジタル技術を用いた既存ビジネスモデルの深化

NTTデータグループでは、法人のお客さまにAIを利用した事業価値の向上を実現いただくため、自社単独のAIに加え、多様な生成AIサービスを選択的に提供することで、お客さまが生成AIの可能性を最大限に引き出し、イノベーションと成長を加速できるよう支援しています。

こうした事業展開を支える三つの柱として、「人材」「事例」「知的財産」の拡充にも注力しています。

・実践的生成AI人材：15,000人

グローバル標準の人財育成を通じ、顧客に価値を提供できる生成AI人材を多数擁しています。

・グローバルにおける生成AI事例数：1,000件以上

さまざまな業界のお客さまに生成AIサービスを提供してきた豊富な実績と知見を有しています。

・生成AIを含むAI関連特許出願・登録数：500件以上

NTTグループ横断のR&D体制により、ビジネス変革を支える知的財産を世界規模で保有しています。

また、OpenAI・Microsoft・AWSをはじめとするパートナーとのグローバルな提携を通じて技術力を強化し、パートナー製品を活用したアセットやソリューションを共同で提供しています。

■デジタル技術を用いた業態変革・新規ビジネスモデルの創出

AIは、今後、人々の豊かな暮らしと地球の未来に最も貢献するものの一つであると考えています。一方で、私たちは、AIが消費する電力の急増という現実と直面しています。IOWN構想では、AIによって人々の暮らしを豊かにすることと、そのAIが消費する電力を抑えることを同時に実現することに挑戦しています。

IOWNによる光コンピューティングの技術を用い、従来よりも消費電力が8分の1のコンピュータを実現し、実際に大阪・

関西万博のNTTパビリオンで使用しました。2026年度には、光電融合デバイスを用いたスイッチを、ブロードコム社、アクトン・テクノロジー社をはじめとするサプライチェーン各社との協業により、2026年度中に商用提供開始予定です。また、光電融合デバイス量産に向け、NTTイノベーターデバイス社において、自動化等による生産数増加、需要に応じた生産ラインの増強を準備中です。

なお、近年AIの急速な進展や、国際情勢を含む不確実性の高まりにより、事業環境はかつてないスピードで変化しています。企業には、自社の成長のみならず、社会や産業の持続性を支える役割が、これまで以上に求められていると考えています。2026年5月には、事業環境の変化を踏まえて戦略を一部見直し、「中期的な利益成長に向けた取り組み『New value creation & Sustainability 2030 powered by AIOWN』」を公表しました。国内外の法人事業や金融を中心としたスマートライフ事業におけるAIを軸とした利益成長の加速に加え、GPU・ネットワーク・電力といったリソースを最適化し、エッジを含めたオペレーションを担う、AI時代の次世代インフラ「AIOWN」への転換に向けた取り組みを進めることで、社会や産業の持続的な成長に貢献し、中長期的な企業価値の向上に努めます。中期経営戦略の一部見直しについて、詳細は以下のURLをご参照ください。

<https://group.ntt.jp/ir/mgt/managementstrategy/>

(図1)



デジタルで創る双日らしい成長ストーリーの実現へ

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社は2030年の目指す姿として、「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げています。中期経営計画2026（中計2026）では、「双日らしい成長ストーリー」の実現を掲げ、Next Stageとして企業価値の2倍成長を見据えつつ、マーケットニーズや社会課題に応える価値創造を通じ、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。中計2026では、①既存事業の強化、②事業成長戦略の徹底、③人材の魅力強化への積極投資、④デジタル技術の徹底活用、⑤サステナビリティ経営・ESGの深化の5つを基本方針に策定しました。また、「脱炭素社会実現」と「サプライチェーン上の人権配慮」を当社の責務と考え、2050年に向けたサステナビリティチャレンジを推進しています。

DX戦略

当社は、すべての事業とデジタルの一体化を前提としたDigital-in-Allを掲げ、AIをはじめとするデジタル技術の徹底的な活

用を経営戦略の中心に据えています。具体的には、7つの営業本部をはじめとする各事業現場において、データに基づいた正しい現状認識を起点とし、有効な打ち手を先読みしながら、施策の実行、検証・改善までを推進することにより、既存事業の高度化と新規ビジネス創出の両面から競争優位性を確立しています。さらに、各取り組みを通じて得られたデータを蓄積・連携し、他事業への横展開や事業の集約・連携強化を進めることで、次なる競争優位の創出へとつなげる成長循環を構築しています。

また、DX戦略を支える土台として、AI活用の全社展開、デジタル人材の育成・確保、サイバーセキュリティの強化を、DX戦略を支える前提条件として位置づけています。加えて、安全な利活用を担保するAIガバナンス体制も構築しており、攻めと守りのバランスを保ちながら、デジタルによる持続的な価値創造を加速しています。

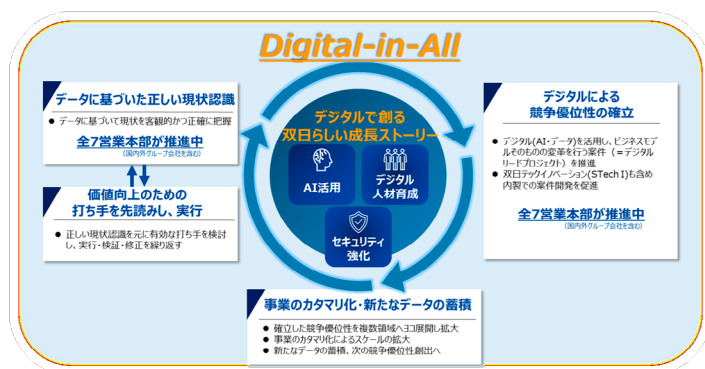
組織づくり

当社はDX推進を効果的に進めるため、社長を議長とするDX推進委員会を月次で開催し、全社横断的なDX施策の報告・議

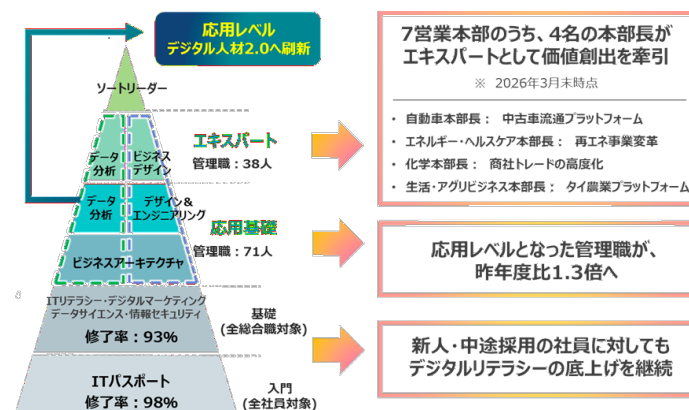
論を行っています。また、CDO兼CIOがDX実装の最高責任者として、各営業本部長や職能組織本部長と定期的に協議し、各組織のDXの取り組みについて迅速に協議・意思決定を行いながら推進しています。さらに、2025年度よりAIガバナンスのための分科会を設置し、CISOとも連携して、同会の協議内容をDX推進委員会へ報告する体制を構築しています。

デジタル人材の育成・確保

中計2026において、全総合職の50%を応用レベル、そのうち10%を事業創出を牽引するエキスパート人材とする育成KPIを掲げ、順調に進捗しています。さらに、生成AIの急激な進化に対応し、育成体系を「デジタル人材2.0」へ刷新しました。従来の「データ分析」から「AI・データ活用」へ期待役割を拡張し、AIツールを駆使して実務課題を解決する実践的なカリキュラムへと移行しています。また、研修修了者と実務で価値創出を果たした人材を明確に区分する新たな認定制度を導入し、スキルの可視化とキャリアパスを提示することで、実践での価値創出を加速させ



(図1) Digital-in-All



(図2) デジタル人材 2.0

る環境を整備しています。

IT システム・サイバーセキュリティ

当社は、Microsoft Azure を共通インフラ基盤として採用し、各営業本部や事業会社はこの基盤上で開発・運用を行うことでセキュリティ強化とコスト最適化を追求しています。今後は IT 共通サービス化を進め、アプリやデータ連携の共通化領域を拡大していきます。サイバーセキュリティについては、CISO を委員長とする情報・IT システムセキュリティ委員会を設置し、独自のガイドライン（SSSG）に基づきグループ全体の対策状況を評価・支援しています。また、EDR や IT 資産管理ツールの導入を進め、第三者による脆弱性診断を実施するなど、当社グループ全体でのセキュリティ対策の品質強化に努めています。

データ活用・連携、AI 活用

安全なデータ・AI 活用環境の構築に注力し、内製開発した専用生成 AI ツール「Sojitz AI Chat」を全社展開しています。また、Chat GPT や Copilot など最新のツールを導入し、生成 AI の利用率は 80% 超に達し、社内規程等を連携させた組織 RAG や用途別テンプレートの拡充により業務変革が定着しつつあります。データ基盤の構築は、ユースケース起点で、柔軟かつガバナンスの効いた全社共通基盤へ拡張していくことを念頭に検討しています。また、AI 特有のリスクに対応するため、外部パートナーの支援を受けてトップダウン型の AI ガバナンス体制を整備し、既存の IT 審議プロセスに AI 審査を組み込むことで、安全かつ効果的な利活用を担保しています。

成果指標の設定

当社は、事業や業務ごとに複数の KPI を設定しています。主要な指標としては、デジタルビジネスの収益化、既存事業のデジタル化による収益増加、データ活用による業務効率化の度合い、デジタル応用人材

の育成人数、生成 AI ツールの利用率・利用回数等です。これらの指標を DX 推進委員会や経営会議で定期的にモニタリングし、改善を図りながら戦略の見直しに活用しています。

ステークホルダーとの対話

経営戦略の中核として「Digital-in-AII」を掲げて以降、最高責任者である社長自らが、当社 HP やメディアを介して、双日らしい成長ストーリー実現のためにデジタル活用が不可欠であることを発信しています。また、その具体的な取り組みとして、DX 最高責任者である CDO 兼 CIO から、DX リード PJ や AI などを活用した事業創出の進捗を、メディアや多数の講演機会等で発信し続けています。今後も、ステークホルダーの皆様の理解促進に努めていきます。

DX の取り組み

当社は「Digital-in-AII」の下、各営業本部が業界課題を特定し、デジタル技術を駆使して既存事業の深化と業態変革を進める「デジタルリードプロジェクト」を推進しています。以下に代表的な 4 事例を示します。

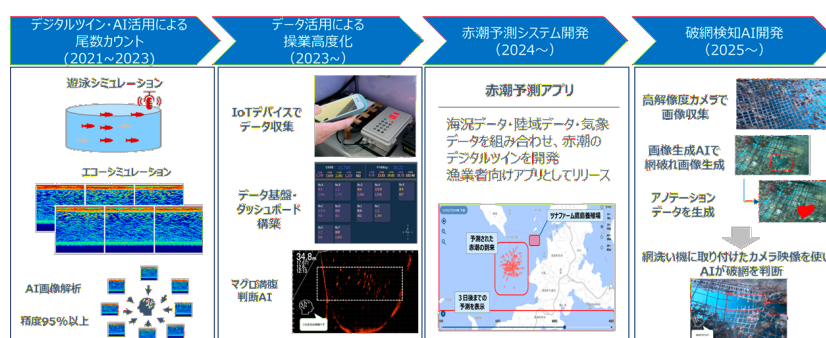
本マグロの養殖事業においては、デジタルツインや AI 画像解析、IoT 技術を活用し、満腹状態を判断するシステムを構築しています。また、環境変動に迅速に対応できるよう、赤潮を予測するアプリの開発・実証や、生成 AI を活用した破網検知 AI の開発も進めています。これらの取り組みにより、迅速な経営判断やコスト削減、生産性向上

など、養殖事業における経営管理の高度化を更に推進しています。本件で蓄積した知見・ノウハウは、他事業への展開を進めていく予定です。

自動車販売事業では中古車スキャナーの開発を進めており、デジタルスキャン技術によって中古車を画像データ化し、AI 解析することにより、中古車の傷の状態などを正確に把握することが可能となります。これにより透明性の高い車両査定自動化・均一化を行い、これを基軸として、誰もが適正価格で安心して取引できる中古車の流通プラットフォームの構築を目指します。

肥料事業からアグリプラットフォーム事業への拡大を目指す、タイのアグリビジネス事業では、農家向けアプリを通じて、与信判断アルゴリズムに基づく金融サービスを提供するとともに、土壌の衛星画像を AI 解析し、土壌成分や病害の感染状況を把握する AI モデルも実装しました。これらを組み合わせることで農家の営農を支援するためのプラットフォームを構築しています。

化学事業では多様な外部情報を非構造データとして蓄積し、生成 AI を活用することで化学製造チェーンの構造を可視化し、新たなビジネスチャンスへと繋げる取り組みを行っています。具体的には、Graph-RAG 技術を活用して、業界に精通する熟練社員の経験や暗黙知を体系化し、パラダイムシフトによる連鎖的な影響を瞬時に把握・予測することで、属人性を排した高度なトレード戦略の立案と、組織全体での機動的なビジネス機会の創出を目指しています。



(図3) デジタルリードプロジェクトの事例



地に足をつけたAIX

経営ビジョン・ビジネスモデル

経営方針「The Brand-new Deal ～利は川下にあり～」のもと、全社員がお客様の声に耳を傾けるマーケットインの発想と、商いの三原則「稼ぐ・削る・防ぐ（か・け・ふ）」による低重心経営、現場主義を徹底しています。当社ビジネスモデルは、「事業投資」と「トレード」を両輪とし、川下起点のビジネス創出により持続的な価値創造を実現している点が特徴です。「点」（事業投資）と「線」（トレード）を組み合わせ、バリューチェーン構築、顧客基盤や知見の共有といった「面」での事業展開を推進しており、加えて、より消費者に近いビジネスに基づき川下起点のニーズ把握ができることが当社ならではの強みです。

DX戦略

当社のデジタル戦略は、商いの三原則「稼ぐ・削る・防ぐ（か・け・ふ）」に資する「地に足をつけたAIX（AIによるトランスフォーメーション）」を基本思想としています。DXやAIXの導入そのものを目的とせず、常にビジネス課題と新たな商機を起点に小さく始めて成果を積み上げる地に足をつけた考え方を重視しています。

ビジネス成長にはデジタル技術の活用が不可欠であり、戦略的かつ継続的な投資により、経営インフラたる基幹システムの充実と安定運用、能動的なサイバーセキュリティ対策、整備されたデータ基盤、高い機動力と実行力のある推進体制を構築し、堅牢なデジタル経営基盤を強化してきました。現在、当社は「Transformation-Ready」「AIX-Ready」な段階にあり、現場で培った知見と蓄積されたデータをAIと掛け合わせ、川下起点・マーケットインの発想で、全社横断の事業変革へつなげています。このデジタル経営基盤を土台とし、①ビジネス現場への定量（＝稼ぐ）貢献、②成長投資の促進（ビジネス成長の牽引）、③グループ経営基盤の更なる強化、の三つの柱を重点施策として推進し、グループデジタル力の底上げと持続的な企業価値向上を目指します。

組織づくり

経営戦略とデジタルの融合を目的に、CXO（最高変革責任者）を2024年度に設置、配下のIT・デジタル戦略部がプロジェクトドライバーとなり当社グループのDX/AIXを推進しています。また、カンパニーが出資するCTCをはじめとしたデジタル事業群とIT・デジタル戦略部が連携

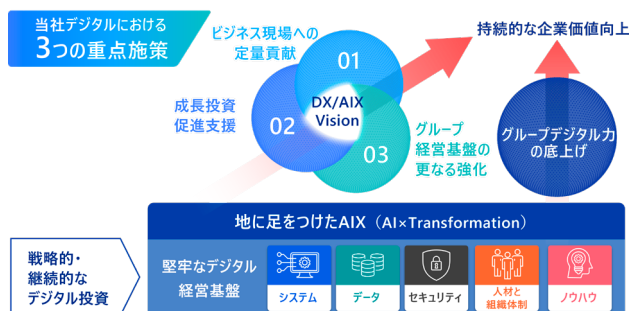
し、「ハイブリッドな内製化体制」を構築、機動性と実行力を持ってプロジェクトを推進しています。

デジタル人材の育成・確保

デジタルを活用したビジネス変革は、ビジネス部門とIT・デジタル戦略部が両輪で動いてこそ実現できると考えています。ビジネス部門では、DXやAI導入を目的化せず、事業課題を起点にデータとデジタル技術で業態変革をリードする人材を、研修等を通じて育成しています。IT・デジタル戦略部では、デジタル知見だけでなく深いビジネス理解も備えた「バーサタイル人材（多能型プロジェクトドライバー）」を育成しています。個々人のキャリアデベロップメントプラン（CDP）に基づき、ローテーション、専門性の深掘り、毎年のスキル・経験の棚卸しを重ね、変革を自らドライブできる人材の輩出につなげています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

基幹システムは、連結経営を支えるSAPの最新化を2018年に実施し、リアルタイムでの損益把握に加え、拡張性・柔軟性を備えた長期安定利用を実現していま



(図1) デジタル戦略



(図2) AI Challenge Month（AI活用強化月間開催）

す。大規模刷新を前提とするのではなく、定期的なアップデートを継続することで、技術的負債の蓄積を抑えつつ、競争力ある経営基盤を維持しています。これらを支えるサイバーセキュリティも経営基盤そのものと位置づけ、2012年にITCCERT（サイバーセキュリティ対策チーム）を立ち上げ、対策を継続強化してきました。2023年には、ITCCERTを拡大する形で伊藤忠サイバー＆インテリジェンス株式会社を設立し、孫会社を含むグループ約400社を対象に、サイバー攻撃へ能動的に備える体制を構築しています。

データ活用・連携、AI活用

2018年のSAP最新化にあわせ、全社員が利活用できる全社統合データ基盤「HANABI」を構築しました。会計データに加え、取引関連データや外部データなど多様な情報を蓄積・活用しています。更に、生活消費分野に強みを持つ当社グループ会社が保有するサプライチェーン関連データを伊藤忠グループデータ活用基盤「DMP」に蓄積、活用しています。過去、構築したデータ分析基盤が殆ど活用されなかった経験を踏まえ、2018年のデータ基盤構築と同時に、現場でのデータ活用をドライブする専門組織「BICC」を内製化しています。これらのデータ基盤は当社ならではの独自資産であり、既に整備されたデータをAI技術と掛け合わせることで企業競争力が一層高まると考えています。

成果指標の設定

CXOとIT・デジタル戦略部は、月次でDX/AIX戦略の進捗を確認し、市場環境や経営状況、技術動向を踏まえて、軌道修正や優先順位の見直しを機動的に行っています。期初に策定した情報化計画の進捗については、CXOが取締役会へ四半期に1回以上報告しています。報告内容には、システム施策のROI、業務削減時間、サイバーセキュリティ防御の内容・件数など、KPIに基づく定量成果を含めており、戦略の実効性を継続的に確認できる仕組みと

しています。

ステークホルダーとの対話

2025年にデジタル戦略をテーマとした投資家向け説明会を開催し、167名の機関投資家・証券会社アナリストと直接対話しました。説明会では、AIの利活用状況も含めて質疑応答を行い、当社の考え方や進捗を具体的に説明しています。また、統合レポートでも「持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略」を特集し、CEO、COO、CXOらマネジメントからもデジタルとAI活用の重要性を発信しています。

DXの取り組み

サプライチェーン「み(見る)・と(解く)・ま(回す)サービス」は、日本アクセスやファミリーマートのサプライチェーン改善支援で得た知見をもとに生まれた、現状把握から課題特定、改善実行までを一貫して支援するDXサービスです。背景には、「データ不足で現状が見えず、改善に着手できない」というグループ会社や取引先に共通する課題がありました。そこで、データで現状を可視化する「見る」、解決策を立てて実行し効果を検証する「解く」、改善サイクルを継続する「回す」の3段階を型化しました。これにより、物流課題の短期間での可視化と改善を通じたコスト削減や、PMIにおける買収シナジーの早期創出といったクイックウィンを実現しています。さらに、営業部門と連携し、既存取引先の物流課題解決を支援することで、信頼関係の強化や取引量の拡大、新たな提案機会の

創出にもつなげています。個社支援で培った知見をサービスとして型化し、グループ内外へ幅広く横展開できる点も本取り組みの強みです。

デジタル技術を用いた新規ビジネスモデルの創出の事例としては、「AIを活用した系統用蓄電池ビジネスの本格立ち上げ」があります。再生可能エネルギーの導入拡大が進む中、脱炭素社会の実現と電力の安定供給の両立は重要な課題です。再生可能エネルギーは、天候などの影響により出力が不安定になるため、電力需給の変動に応じて柔軟に充放電できる系統用蓄電池の重要性が高まっています。当社は、これまで蓄積した蓄電池事業・調達ネットワーク・電力トレードの知見を活かし、本分野に注力しています。本取り組みでは、系統用蓄電池の運用にAIを活用、電力が余剰となる時間帯に充電し、需給が逼迫するタイミングで放電・売電することで、売買取益の最大化を図っています。このAI予測は市場価格に対して約90%の近似性を示しており、売買取益向上に寄与しています。また、蓄電池の過剰充電や充電不足を回避する制御においてもAI活用をしています。現在は、東京都との官民連携による蓄電所専門ファンド創設、日本各地での蓄電所案件の推進、豪州企業との戦略的業務提携による海外展開など、事業化も進展しています。今後2030年度までに、国内で10GWh以上の系統用蓄電所開発、蓄電池システム販売及び蓄電池運用委託の受託を計画しており、政府の目指す温室効果ガス削減目標やエネルギー基本計画に則った売上規模500億円超/年となる事業展開を目指します。



(図3) AIを活用した系統用蓄電池ビジネス

金融の枠を超え、DXの力で社会課題の解決と持続的成長を実現

経営ビジョン・ビジネスモデル

セブン銀行は“お客さまの「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける。”というパーパスのもと、常識や既存概念にとらわれない挑戦を続け、業界初・世界初のATMサービスや金融サービスを展開しています。全国28,000台以上・680社超の提携先とつながるATMプラットフォームを活用し、あらゆる事業・サービスのDXを支援することで生活者の利便性向上を実現しています。中期経営計画では、ATMプラットフォーム・リテール・法人・海外の4つの成長戦略を進めるための基盤のひとつに「企業変革」を掲げています。社会変革を担う人財の育成とイノベーションマインドの醸成により、AIやデータ活用によるビジネスモデルの変革と、自律型人財の育成を両輪で進めています。

DX戦略

セブン銀行のDX戦略は、「リアル×デジタル」を核心に据え、ATMを現金入出金機から、金融・行政・事業会社のあらゆる手続きを一元化するサービスプラットフォームへと進化させることを基本方針とし

ています。その根幹にあるのは、全国のコンビニや駅、商業施設など生活に身近な場所に設置されたATMネットワークです。圧倒的なリアル接点を活かしながら、AI・データ活用によってサービスの高度化と業務効率化を同時に実現し、収益基盤の強化と新たな価値創造を両立させています。小売購買データと金融データを掛け合わせた独自の与信モデル構築など、グループ企業とのシナジーを活かした金融サービスの領域拡張も戦略の重要な柱です。加えて、高度化するサイバー脅威への対応をサービス企画段階から組み込むことで、安全安心を競争力の源泉として位置づけています。社内においては、専門部署によるDX文化醸成や全社員参加型のスキル習得を通じて人的資本の底上げを図り、イノベーションを組織全体で創出する体制を構築しています。これらの戦略を一体的に進めることで、金融・通信・行政を横断する「誰一人取り残さないデジタル社会」を支える金融サービスプラットフォームとしての地位の確立を目指します。

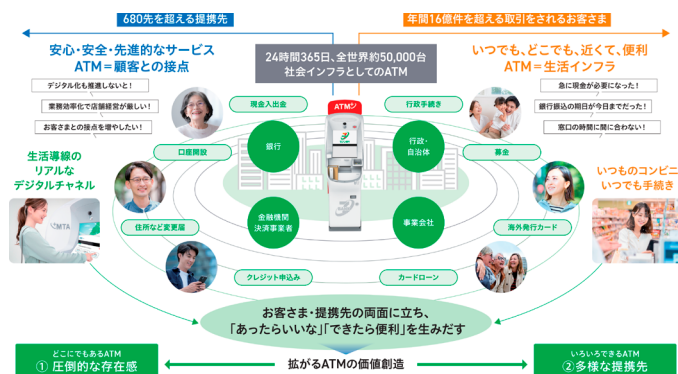
組織づくり

経営直結型のDX推進体制を構築し、経営層が中心となって全社横断的なDX戦略

を統括しています。組織面では、新規事業創出を担う「セブン・ラボ」とAI・データ活用を促進する「AI・データ戦略部」を設置し、スタートアップとのオープンイノベーションや全社員参加型の学習機会を通じてイノベーションマインドの醸成を図っています。業務の10%をイノベーション活動と人事評価に連動させる「EX10（エクステン）」の仕組みにより、自律型人財の育成と挑戦するカルチャーの定着を進めています。

デジタル人材の育成・確保

事業戦略・IT戦略に基づく人財ポートフォリオを策定し、デジタル人材の育成と確保を全社的に進めています。育成においては、初級・中級・上級の段階的なデータ活用スキル習得プログラムや、ノーコード・ローコードを活用した業務アプリの市民開発研修、SEVENBANK Academiaによるイノベーションマインドの醸成など、多様な学習機会を提供しています。また、2025年には単なるデジタルスキルの活用にとどまらず、自らが変革を起こせる人財を「X人財」と新たに定義しました。評価面では、挑戦・変革への行動を定量的に評価する仕組みや「EX10」制度を導入し、



(図1) 価値創造



(図2) 学び

株式会社セブン銀行

社員の自律的な成長と組織変革を両輪で進める体制を整えています。

IT システム・
サイバーセキュリティ

クラウド基盤を活用し、高可用性・高セキュリティなインフラを構築しています。マイクロサービス化とアジャイル開発体制による内製化を進め、API 連携基盤を整備することで、金融機関・自治体・民間企業との共創を可能にする IT 基盤を構築しています。また、取締役会が定める「リスク管理基本方針」のもと、信用・市場・流動性・オペレーショナルリスクを統合的に管理しています。高度化するサイバーインシデントに対しては、専門組織である 7BK-CSIRT を中心に対策を強化し、サービス企画段階からセキュリティを基本要素として組み込む「セキュリティ・バイ・デザイン」を実践しています。さらに、BCP の策定により有事においても必須業務の継続を確保する体制を整えています。

データ活用・連携、AI 活用

2022 年にデータマネジメントオフィス (DMO) を設置し、自社・グループ・外部データを集約した全社横断のデータ活用基盤を整備しました。多様なデータインターフェースを保有し、BI ツールを通じて全社員がデータにアクセスできる環境を実現しています。AI 活用においては、ATM 部品の稼働データによる故障予測と現金需要予測により運用コスト削減と稼働率維持を実現するとともに、セブン・イレブンの購買・行動データと金融データを掛け合わせた独自与信スコアリングモデルを構築するなど、金融×小売のシナジーを活かした価値創出に取り組んでいます。また、社内生成 AI の全社展開による業務効率化で生まれた余力を高付加価値業務へ振り向けています。

成果指標の設定

AI・データ活用施策が事業収益に与えるインパクトをダッシュボードで可視化し、

成果を定量的に把握できる仕組みを構築しています。また、国内外の ATM 設置台数や利用件数の進捗も継続的にモニタリングしています。これらの情報を活用し、取締役会など複数の場で、IT 戦略や取り組み状況などの DX 推進に関する案件の議論や、進捗の情報共有を行っています。成果が見込めない施策は即時見直すなど、アジャイルに PDCA サイクルを回すことで、投資対効果の最大化を図っています。

ステークホルダーとの対話

統合報告書や決算説明会を通じて、投資家・アナリストへ DX 戦略の進捗と成果を積極的に発信しています。購買・行動データを活用したターゲティング広告による収益貢献や、生成 AI 利用率・BI ツール利用率といった具体的な指標を開示し、AI・データ活用の定着を定量的に示しています。社内においても、全社朝礼で経営理念や行動規範を発信することを通じて、社員のマインド醸成を継続するほか、役職員がセミナーや外部イベントへ登壇し、幅広いステークホルダーとの対話を行っています。

DX の取り組み

■ AI・データを活用した変革

AI による現金需要予測により、年間 22 兆円規模の現金流動性を最適化し、ATM 運営コストと現金輸送に伴う CO2 の削減を実現しています。国内では AI 分析を活用した ATM 設置戦略により最適立地への展開と利用率向上を実現しており、海外では地図データを活用した AI 分析により現地調査を不要とした設置候補地の特定に成功しています。顧客体験の面では、グループ企業の購買・行動データと金融データを組み合わせた独自 AI 与信スコアリングモデルの実証実験を行い、新たな金融商品の検討を進めています。社内では生成 AI 「7Bank-Brain」を活用し定型業務を効率化することで、付加価値業務への集中と、経営ダッシュボードの活用による迅速な経営判断を実現しています。AI・データ活用は、コスト削減と収益拡大を同時に実現す

る経営基盤として、セブン銀行の競争優位性の中核を担っています。

■ ATM を新たな生活インフラに昇華する「+ Connect (プラスコネクト)」の取り組み

「+ Connect」は、2023 年 9 月にリリースされた、第 4 世代 ATM の多機能を活用し、あらゆる手続き・認証を ATM で完結させるサービスの総称です。口座開設・住所変更・在留カード期限更新などに原則 24 時間 365 日対応する「ATM 窓口」、顔認証による現金入出金を実現する「FACE CASH」、最短 1 分で完結する「ATM 口座振替」、行政給付金等の受取に対応する「ATM 受取」など、従来の現金入出金の枠を超えたサービス群で構成されています。これらを支えるのが第 4 世代 ATM です。2015 年頃からバックキャスト思考で開発・配備したこの ATM は、高精度カメラ・顔認証・本人確認書類読取機能を搭載し、ソフトウェアのアップデートによって新サービスを追加実装できる高い拡張性を持ちます。ビジネスモデルの観点では、従来の ATM 受入手数料に依存した収益構造から、導入企業からサービス利用料を受取るモデルへと転換を図り、収益の多角化を実現しています。「+ Connect」は、ATM を「社会で最もやさしいデジタルチャネル」として社会インフラへと昇華させ、従来の ATM 事業の枠を超えた新たなビジネスモデルを創出するセブン銀行の中核サービスです。現在は定着・拡大期に入り、導入先の業種も金融機関から事業会社・自治体へと広がっています。さらなるユースケースの拡大と提携先の増加により、社会全体の利便性向上と課題解決に貢献する存在へと進化し続けます。



(図3) ATM の変遷



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス株式会社

DX 銘柄 2026
Digital Transformation

保険業

8766

保険の枠を超え、“いざ”と“いつも”を支えるソリューション創造企業へ ～AIを前提としたビジネスモデルへの転換/新たな収益の柱となるソリューション事業の加速～

経営ビジョン・ ビジネスモデル

当社は「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとして、1879年の創業以来、時代とともに変化する社会課題の解決に取り組み、成長を続けてきました。中期経営計画では、2035年に向けて「課題やリスクに対し、イノベティブなソリューションを提供し続けるパートナー」となることを目指し、独自性のある事業ポートフォリオの構築を進めています。具体的には、保険を通じた事後の補償にとどまらず、事前の予防から事後の早期復旧・再発防止等までシームレスにソリューションを提供する“保険+α”の価値をデジタルで拡張し、規律ある資本循環を通じて、企業価値と社会価値の双方を高め、世界トップクラスの成長を追求しています。

DX戦略

当社のDX戦略は、「テクノロジーの活

用を通じて社会課題を解決し、保険を超えた価値を提供すること」を中核に据えています。

保険事業においては、データとデジタル技術を活用した高度なリスク分析や保険引受の進化に加え、事故対応や保険金支払プロセスの自動化・高度化を推進し、業務効率化と顧客体験の向上を両立しています。さらに、保険本業を通じて蓄積した事故データや知見を活かし、防災・減災、レジリエンス、モビリティ、脱炭素といった社会課題領域におけるソリューション事業を立ち上げ、成長領域として拡大しています。これは、保険商品の提供を通じてお客様や社会の“いざ”を支えるだけでなく、「保険の事前・事後領域」や「ウェルビーイング」に貢献する「ソリューション」を提供し、“いつも”を支える新たな価値提供モデルへの転換を目指す取り組みです。

加えて、グループ横断のデータ基盤の整備、AI領域の企画・開発支援機能を持つAI-Hubの設置、社員のデジタルスキル強化、スタートアップや外部パートナーとの

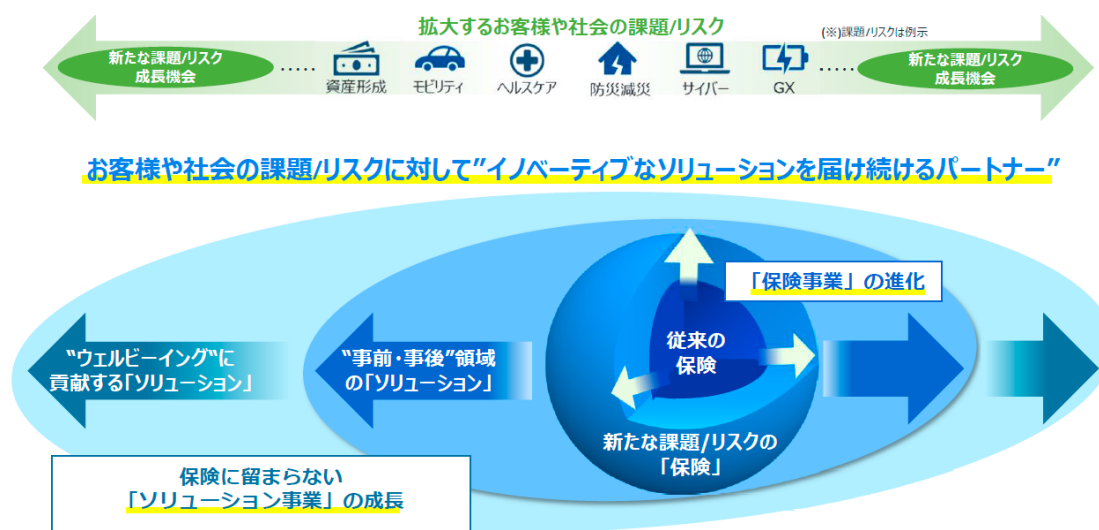
共創等を一体で進めることで、変化の激しい事業環境においても持続的な成長を支えるDX基盤を構築しています。

組織づくり

東京海上HDは2024年にグループ横断でAI施策の統括組織を設立し、小規模実証から全社展開する推進モデルを構築しています。また「防災・減災」「モビリティ」「ヘルスケア」「脱炭素」「ウェルビーイング」等の重点領域で新会社を設立し事業領域を大幅拡大するとともに、世界中の最先端テクノロジーの探索やグループ会社（海外含む）のデジタル推進支援を担う機能を、世界7拠点で展開しています。

デジタル人材の育成・確保

DXを通じたビジネスモデル変革および業務プロセスの高度化を継続的に実現するため、DXを担う人材を「DXリーダー」「DXコア人材」「DXドライバー」「全社員」の



(図1) 東京海上グループが2035年に目指す姿

4階層に定義し、それぞれの目指すべき姿に合わせた研修を実施しています。また、実践を通じた人材育成を図るため、社員が所属部署を問わず現業を担ったまま全店プロジェクトに参画できる制度において、デジタル部門のプロジェクトも複数展開しています。

加えて、外部の知見・ノウハウを積極的に取り入れる方針から、①経営・幹部クラス②事業開発、データサイエンティスト、エンジニア、デザイナー等の専門人材等の中途採用を積極的に推進し、キャリア採用者の在籍を急速に加速させています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

環境変化にこれまで以上に迅速かつ効率的に対応するため、全社システムを機能別に3つの領域（Sol/SoE/SoR）へ分離し、それぞれの特性に応じてパッケージやクラウドなどの技術を最適に組み合わせながら、システム刷新を進めていることに加え、データ・AI活用を支えるデータ基盤についても、先進技術を取り入れつつ継続的に高度化を図っています。さらに、生成AIの活用を通じて、システム開発・運用の生産性向上にも取り組んでいます。

サイバーセキュリティを経営の重要課題のひとつとして認識し、経営のリーダーシップの下、グループCISOを統括とし、国内外グループ一体で管理態勢の整備を行っています。

データ活用・連携、AI活用

当社は、データとAIを保険引受、事故対応、顧客接点、業務効率化、新たなソリューション創出まで幅広く活用しています。社内版生成AIであるOne-AIに加えて、業務をEnd2Endで完結させるAI AgentサービスとしてOne-AI AssistanceやAIコールセンターといったサービスも導入し、保険業界特有の業務に特化したユースケースにも活用が広がっています。また、自社保有データを活用できるデータ基盤整備や構造化も並行して進めることで、企業としてAIを有効活用できる土壌を整えて

います。AIデータ活用推進組織であるAI-HUBを軸にグループ横断で上記のような知見を共有しながらデータ連携とAI実装を加速し、業務変革と提供価値の向上を両立させていきます。

成果指標の設定

当社グループではAIデータ活用やソリューション事業など各重点領域に応じて担当役員をメンバーとした定期的な経営会議体を設置し、経営レベルでのモニタリングと迅速な意思決定を行う体制を構築しています。当該会議での可視化された進捗状況を踏まえ、期中でも開発工数、投資枠などリソースの再配分や案件の強化・見直し・ピボットの判断を行い、環境変化に応じて経営・DX戦略を機動的に改善しています。

ステークホルダーとの対話

投資家向けには、IR説明会・決算IR電話会議・海外投資家向け説明会などを通じて、中期経営計画におけるテクノロジー活用の徹底・高速化やAI・データ活用戦略、ソリューション事業の立ち上げ状況を継続的に説明しています。

また2025年6月に「東京海上グループAIガバナンスに関する基本方針」を制定しました。ここではAIの導入目的を明示し、対話を通じて導入効果を検証し、継続的に改善していく姿勢も示しており、AI利活用に関するガバナンス体制を投資家と共有しています。

DXの取り組み

当社は、「AI/デジタル施策の着実な実装とAI前提のビジネスへの抜本的転換」を、ビジネスモデル進化の中核テーマとして推進しています。足元では、事業戦略の実現に直結する領域を優先し、AI活用による生産性向上、事業費削減、お客様への価値提供拡大やCX向上を通じたトップライン成長の実現に取り組んでいます。一方で、足元では実現性が低くとも、将来の競争優位性確保や収益性向上に資する可能性

のある打ち手にもバランスよくリソースを配分しています。とりわけ、従来業務の単純な置き換えではなく、AIによる業務遂行を前提に、社内の態勢、プロセス、システム、商品、データ基盤を一体で再設計する中長期の変革を並行して進めています。また、こうした取り組みを支えるデータ統合基盤の整備も並行して進めています。これらの変革は、お客様の受容性や法整備の動向も踏まえて慎重に進めつつ、ガバナンスやセキュリティの整備も着実に進めることで、安定的かつ持続可能な形で推進しています。

一方で、中期経営計画（2024-2026）において、「価値提供領域の飛躍的な拡大」を成長の3本柱の1つに位置づけ、2035年にめざす姿とそのイメージとして「お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベーションなソリューションを届け続けるパートナー”」を掲げています。これに基づき、従来の保険事業にとどまらない「事前・事後」領域やウェルビーイング領域のソリューション開発に取り組むことを示しました。具体的には、業界No.1の建設コンサル会社であるID&Eグループの買収・経営統合を行ったレジリエンス領域をはじめ、モビリティ・ヘルスケア・GX・ベクトヘルスケアなどの各領域でも事業会社を新設し、保険事業から独立して事業開発・展開を進めるなど、ソリューションビジネスを着実に加速させています。

また、DX・AIビジネス企画養成プログラムの外販や宇宙領域での投資拡大など、従来継続してきた取り組みもソリューションビジネスの拡大機会と捉えています。既存チャネルの代理店型ビジネススキームを生かしつつ、デジタルマーケティングなどを活用した「顧客と直接接点をもつアプローチ」を並行して取り入れることで、チャネルを拡大させるとともにプロダクト改善のスピードをあげ、顧客満足度向上に直接的に寄与しています。



株式会社クレディセゾン

その他金融業

8253

DX銘柄2026
Digital Transformation

全事業部・全社員の業務をAIを前提に再設計する

経営ビジョン・ ビジネスモデル

「経営政策のど真ん中にデジタルを据えるような考え方で取り込まなければ生き残っていけない。」

社長のこの発言に、クレディセゾンの経営ビジョンがもっとも端的に表現されています。

デジタルおよび AI を経営の中核に据えることを宣言する当社は「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY ~金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ~」を 2030 年に目指す姿としました。

総合生活サービスとは、金融を核とし、その周辺に広がる多様なサービスを柔軟かつ迅速に提供していくことを意味します。そのためには、各種サービスが有機的に連携することが不可欠であり、その基盤としてデータ基盤の整備や API 拡充など、デジタル面での強化が極めて重要であると考えています。

DX 戦略

2019 年よりスタートした CSDX の取り組みは、以下 4 つのフェーズで進化を続けています。

■フェーズ 1 (2019-2021)：内製開発チーム「テクノロジーセンター」をスモールスタートで立ち上げ、CX のための内製開発を推進しました。この期間に総合職社員公募を開始し、研修や OJT の教育を経て事業部とシステム開発の両方を理解する人材を育成しました。

■フェーズ 2 (2021 ~)：従来の IT 部門とテクノロジーセンターを統合し、CSDX 推進部を設立しました。安定性を重視する

モード 1 と、速度と柔軟性を重視するモード 2 の両方の強みを持つ組織へと進化し、CX に加えて EX の向上を目指した社内システムの内製による伴走型開発を推進しています。

■フェーズ 3 (2023 ~)：CSDX 推進部だけでなく、内製開発や人材育成で蓄積したナレッジを全社展開し、生成 AI やノーコード・ローコードツールを活用して全社員が自らの業務をデジタル化できる体制を目指しています。

■フェーズ 4 (2025 ~)：新たに策定した「CSAX 戦略」を新たな変革フェーズとして明確に位置づけ、急速に進化する AI 技術を機動的に経営および業務に取り込み、全社的な構造改革を推進しています。

組織づくり

バイモーダル戦略が各所に織り込まれ、安定と確実性を担保するモード 1、速度と柔軟性を担保するモード 2 が力を合わせて全社を巻き込んだ DX を実現しています。

2025 年に発表した CSAX 戦略に合わせ、AI 利活用を前提にした全社体制へ進化しています。

AI の全社推進を牽引するチーム「CSAX CoE」の設置に加え、各部署を代表する AI チャンピオン「CSAX リーダー」を任命し、両者が伴走しながら AI 変革を進めています。

デジタル人材の育成・確保

デジタル人材を、スキルレベルに応じた 4 階層に定義しています。

■コアデジタル人材：システム開発やデータ活用に深い知識や経験を有し、デジタル

化をリードする人材

■ビジネスデジタル人材：ビジネス部門の業務経験に加え、リスクリングにより各種技術を習得し、デジタル化を推進する人材

■デジタル IT 人材：自らの業務に活用するために、デジタルスキルを一部身に付け、市民開発を行う人材

■AI ワーカー：AI を安全かつ正しく、業務で実践的に活用して成果を生み出す人材

高い専門性を持つ人材を抱えると共に、ビジネスの知識とデジタルスキルを兼ね備えた人材を育成することで、技術と業務の間のギャップを埋めることに成功しています。

IT システム・ サイバーセキュリティ

昨今のサイバー攻撃の多様化・内部不正等により、当社におけるセキュリティリスクは、その深刻度が増しています。当社のサイバーセキュリティ体制は取締役会をトップとし、その監督下に代表取締役社長が委員長を担う危機管理委員会内の組織として「サイバーセキュリティ対応チーム (CSIRT)」を設置しています。

その実行責任を担う CISO のもと、セキュリティ脆弱性に関する情報収集、サイバー攻撃やトラブルの監視、対応方針や手順の策定を行い、インシデント発生による被害を最小限にとどめ、状態の復旧を目指すための体制整備を進めているほか、各部門長をコンプライアンス責任者に任命することで、全社的な情報セキュリティ体制の構築を推進しています。

データ活用・連携、AI活用

■データ活用・連携

新たなデータ活用体制を構築するために、データレイク「Triton」とAIデータクラウド「Snowflake」を次世代データ基盤として、本番稼働させました。

個別に構築された複数のデータ基盤によるデータの重複、管理の煩雑化、情報取得の非効率性などの課題を解決し、精度の高いデータ活用を実現しています。

■AI活用

社内規程、業務手順書、各種マニュアル等の文書群についてもAIが文脈を誤解せず、正確に意味を把握できる状態へと再設計することが不可欠です。

この認識のもと当社では、業務文書・規程類の書式統一、用語定義の明確化、記載ルールの標準化といった「AIフレンドリーな情報」への転換を重点施策として位置づけています。

成果指標の設定

CSAX戦略の発表とあわせて「CSAX TARGET 2027」を新たに設定し、KPIをあえて一つに集約しています。具体的には「2019年比で累計300万時間の業務削減」を2027年度までに達成すべき全社共通指標として掲げ、外部へ公表しています。

目標の進捗については、毎月開催してい

るCSDX推進会議(DXに関する経営会議)において状況を共有し、年2回(9月・3月)に正式な評価を実施することで、進捗確認と必要な軌道修正を継続的に行っています。

ステークホルダーとの対話

代表取締役社長が率先して投資家向け説明会などで発信、またCDO兼CTOが様々なイベント、セミナー、講演、パネルディスカッションに登壇することで、DXへの取り組みを情報発信しています。

2025年9月には新たに「CSAX戦略」を発表し、9月1日にメディア向け説明会、9月19日には投資家向けの説明会を実施しました。コールセンターのトレーニングに使うデモンストレーションを交え、直接CSAX戦略について説明することで、取り組みを詳細に理解いただけました。

DXの取り組み

当社では、2019年より内製開発組織をゼロから立ち上げ、現在では200名規模にまで拡大しています。

内製開発をDXのキードライバーとして位置付け、スマホアプリ等のフロントシステムはもちろん、クレジットカード事業等の本業と真ん中の基幹系システムも含めて内製化を実現してきました。

2025年9月には「CSAX戦略」を発表し、AIによる全社を挙げた経営改革を

推進しています。

「全社員のAIワーカー化」を掲げ、歴史ある国内大手事業会社としては異例のスピードでChatGPT Enterprise全社導入を実現し、2027年度までに2019年比で300万時間の業務削減を目指しています。

以下に、これまで実施したDX案件の一例を示します。

■セゾンPortal

デジタル領域のお客様接点として最も重要なクレジットカード会員向けのスマホアプリ「セゾンPortal」を外部ベンダー開発から内製開発へと完全移行しました。

顧客目線に徹底的にこだわりつつ、企業としての利益とも両立させるべく、妥協せず設計・開発を行っています。

■全社員によるDX推進

・営業活動への貢献や業務効率化による利益拡大の土台作りを目的に、シチズンデータサイエンティスト/デベロッパーの育成を通じて、事業部の課題を事業部自らで解決する取り組みを推進しています。

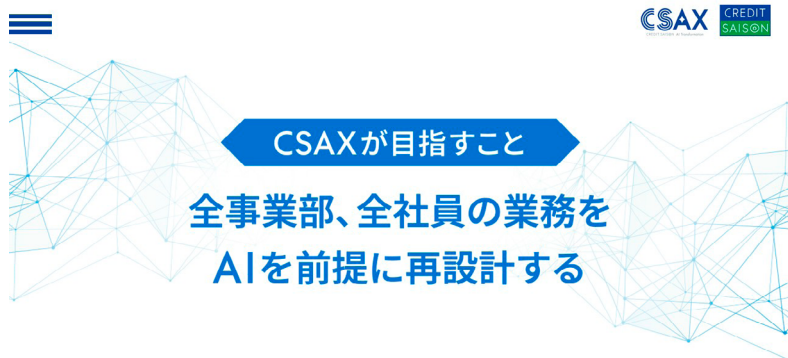
・社員向けのリスキリング提供機会も拡大しており、ローコードツールの標準ガイドとして、BIツール Tableau、ETLツール DataSpider、RPA WinActor、VBA、データ抽出 VantageCloud、Slack、Microsoft Forms、などの活用推進や学習方法の提供を実施しています。

・特に注力をしているBIツール Tableauでは希望制で人材を募集し、6か月間の内製研修を経て、業務改善に繋がるTableauダッシュボードを構築、および役員向けのプレゼンまでを実施しています。

■ChatGPT Enterpriseを始めとした生成AIの全社導入

2025年6月末から8月初旬の約1か月間で、315名の社員に対してChatGPT Enterpriseを試験導入し、営業・管理部門・オペレーション部門などで活用した結果、ROIが954%となり、大きな効率化につながりました。

その結果を受けて、9月中旬には全社員への導入を実施し、業務品質・スピードの双方で大きな成果が生まれています。



Confidential Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

(図1) CSAX 戦略



東急不動産ホールディングス

東急不動産ホールディングス株式会社

DX銘柄2026
Digital Transformation

不動産業

3289

AI起点のEX(従業員体験価値)・CX(顧客体験価値)の好循環で、
BX(ビジネスモデル変革)による新たな収益源の獲得を実現経営ビジョン・
ビジネスモデル

当社グループは、「中期経営計画 2030」において、3つの重点テーマを掲げています。①広域渋谷圏戦略の推進：「産業育成」「都市観光」「都市基盤構築」を軸に、国際的な都市間競争力を強化し、未来価値を創出する。②GXビジネスモデルの確立：再生可能エネルギー事業のバリューチェーンを強化し、他社が模倣困難なビジネスモデルを創造する。③グローバルビジネスの拡大：グローバルな環境変化を捉え、地域（ローカル）と共創することで新たな成長領域を創出する。これらを実現するうえで、DXは不可欠な「手段」であり、DXを通じて3つの重点テーマを加速させ、グループ総合力を最大化することで、デジタル時代の新たな価値を創造します。

DX戦略

当社グループは、「EX(従業員体験)」と「CX(顧客体験)」の好循環の先に「BX(ビジネスモデル変革)」を実現するDX戦略を推進しています。働きがいを実感する従業員による質の高いサービスが、お客さまの感動体験を生み、それがさらに従業員

のモチベーション向上につながる。こうしたEXとCXの好循環を加速させるのがDXです。積極的なAI活用を起点としたこのサイクルを、グループ連携やパートナー共創、DX基盤の強化によって循環させ、ビジネスモデル変革とその先の新たな収益源の獲得を実現します。また、この戦略を実行するため、DX戦略における「4つの重点課題」を設定し、具体的なDX施策を推進しています。①街の魅力と求心力の向上では、リアルとデジタルの融合による、新たなエンタメ体験とコミュニティの創出を図っていきます。②地域資源の価値最大化では、デジタルを活用して、地域住民の生活利便性向上と観光地の課題解決を両立させています。③最適なライフスタイルの実現では、グループ共通IDと顧客データ基盤を活用し、グループ横断でお客さまに最適な提案を行っています。④働きがい向上では、社内専用生成AIの拡充を図り、業務効率化による従業員満足度の向上と創造的業務への転換を進めます。

組織づくり

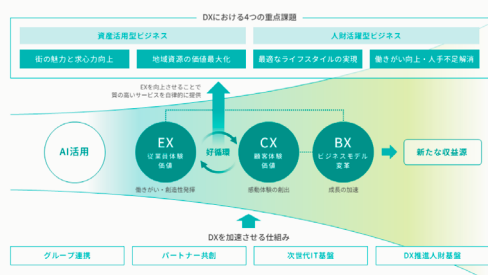
DX管掌取締役のもと、DX専任組織とDX機能会社「TFHD digital」が連携し、グループ横断でDXを推進する高度な体制

を構築しています。TFHD digitalは高度デジタル人財の獲得と各事業のDX実装を支援しています。CVC組成やグローバルなスタートアップ支援基盤を通じた出資・提携強化に取り組み、自前主義からの脱却を進めています。異業種やアカデミア等の外部知見を積極的に取り込むオープンイノベーション体制を構築し、変革を加速させています。

デジタル人材の育成・確保

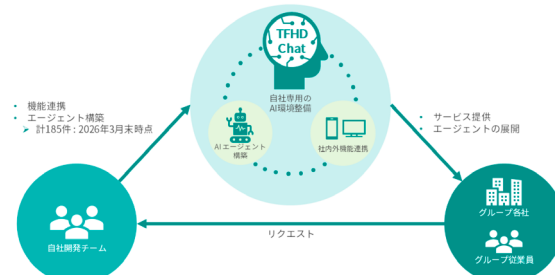
デジタル人材を社内で育成する「DX推進人財」と、TFHD digitalを中心に外部から獲得する「高度デジタル人財」と定義しています。DX推進人財については、2030年度までにDX推進人財を累計10,000人育成するという定量的な目標のもと活動しており、2025年度末時点で9,900人育成しており、前倒しで進捗しております。また2025年度より、グループ各社から選抜された社員が原則2年間DX推進部門へ異動し実践を通じてビジネスモデル変革を牽引する人財を育成する「スーパーブリッジパーソン制度」を開始するなど、高度なスキル習得を推進しています。高度デジタル人財については、TFHD digitalにおいて就業環境や評価に

DXによる価値創造の全体像



(図1) DXによる価値創造全体像

社内専用生成AI「TFHD Chat」運用体制



(図2) TFHD Chat

東急不動産ホールディングス株式会社

応じた報酬体系を整備し、獲得を促進しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

クラウドネイティブへの転換とゼロトラストネットワーク基盤の構築を完了し、セキュアなITインフラを全社で展開しています。また、グループ各社のデータを一元的に管理する「AI Ready な戦略的データ基盤」の整備に注力し、データメッシュ構成により個別最適と全体最適を両立しています。セキュリティ面では、代表取締役などの経営陣が参画する「情報セキュリティ委員会」を年2回開催し、重点リスクを特定・管理しています。特に、AIを悪用したサイバー攻撃の高度化や内部不正への対策を強化するとともに、自社専用の生成AI環境「TFHD Chat」を構築し、機密情報の保護と安全なAI活用の両立を実現しています。

データ活用・連携、AI活用

グループ各社の顧客・取引先・物件情報を一元管理する戦略的データ基盤を構築しています。この基盤はAIに最新で正しい情報を読み込ませることができるAI Ready な基盤として構築しています。また、内製開発の社内専用生成AI「TFHD Chat」を導入し、外部サービスとの連携や特許取得済みの文書抽出・入力技術を備えた「AI エージェント」構築に取り組んでいます。AI エージェントは構築開始4ヶ月で123件に達し、年間換算で約5.9万時間の業務削減（25年12月時点の数値、26年3月末時点で185件まで増加）という成果を上げています。今後も戦略的データ基盤へのデータ格納を拡充することで企業内情報を集約し、全社一体となったデータ駆動経営を加速させていきます。

成果指標の設定

毎年度末にグループ各社・各部門から、グループ全体のDX施策を統括する部門に対して、DXにおける1年間の活動実績と

次年度の計画表を作成・提出し、内容についてディスカッションを行い、見直しを行っています。全社のDX戦略および各施策には、定量・定性のKPIを設定しています。「DX推進人財累計10,000人育成」等の基盤指標に加え、「AI業務適用率100%」「生産性向上130%」「顧客データ統合基盤の売上貢献2,000億円」といったインパクト目標を掲げています。

ステークホルダーとの対話

当社グループはお客さま、グループ従業員、ビジネスパートナー、地域社会、株主・投資家、未来社会の6つをステークホルダーとして定めています。DX戦略や具体例は、DXレポートやスペシャルサイトでの発信に加え、外部登壇等を通じて、広く社会の共感を獲得していきます。また、株主・投資家とは決算説明会等で双方向の対話を深めています。グループ従業員に対しては、グループ内報を活用した発信や、外部講師を招いたDXセミナーの実施などを通じて、確実な浸透を図っています。

DXの取り組み

当社グループは、AI活用を起点とした「EX・CX・BX」の好循環をDX戦略の核に据えています。徹底した内製化と、外部パートナーとのオープンイノベーションを融合した体制により、既存事業の深化と従来のハード開発に依存しない、ソフト起点の新規事業創出を推進しています。

既存事業の深化において中核となる「TFHD Chat」はマルチLLM基盤を採用し、ハルシネーションを抑制する独自RAGや非定型帳票を処理する特許取得済みの技術等を連携した社内専用生成AIです。内製開発によって現場のニーズに応じた開発を実現しており、2025年度からは多様な業務特化型エージェントを展開し、開始後4か月で123件を構築し、年間換算約5.9万時間の業務削減成果を上げています（26年3月末時点で185件まで増加）。既存事業の深化における2つ目の施策である「地図DX」は、不動産開発の



(図3) Kutchan ID+

意思決定を支援するプラットフォームです。2025年度より開始したDX推進人財育成制度「スーパーブリッジパーソン」でDX推進部門に配属された社員が手掛ける取り組みです。GISを基盤に外部からのAPI連携で最新の市場データを地図上に集約・可視化しています。AIスタートアップと共同開発した即時ボリュームチェック機能により、従来数日を要した用地の初期検討を瞬時に行えるようになり、意思決定の精度とスピードが飛躍的に向上しました。今後はこれらツール群を「AI Ready なデータ基盤」へ統合し、全社一体のデータ駆動経営へと進化させる構想です。

新規事業の創出では、北海道倶知安町にてマイナンバーカードのデジタル認証アプリを活用した国内初のデジタル町民証明「Kutchan ID+」を提供しています。本サービスはDX機能会社「TFHD digital」の実装力と、CVC出資先の特許技術（NFC）やスタートアップのID基盤を掛け合わせたオープンイノベーションにより約1年という短期間で実現しました。人気観光地において町民がお得な優待を受けられる本取り組みは、町民の約4人に1人が登録し、第43回IT賞も受賞するなど社会的に高く評価されています。これは社会貢献にとどまらず、これまで不動産関連事業を主力としてきた当社にとって、システム利用料等によって収益化を図る新たなビジネスモデルです。DXによる圧倒的な生産性向上と、社会課題解決を起点とした事業創出の両立を通じ、持続的な企業価値向上を実現していきます。



人と自然、テクノロジーが共生し、人々が思いやりの心でつながる 真に豊かな世界「NATUREVERSE」の実現を目指して

経営ビジョン・ ビジネスモデル

パソナグループは「社会の問題点を解決する」という企業理念のもと、「人を活かす」ことを使命として、人材派遣・BPO・人材紹介を軸とする総合人材サービス、Well-being や地方創生といった領域で、一人ひとりのキャリアに寄り添いながら、社会課題の解決に取り組んできました。創業 50 周年を機に策定した中期経営計画「PASONA GROUP VISION 2030」では、人と自然、テクノロジーが共生し、人々が思いやりの心でつながる真に豊かな世界「NATUREVERSE」の実現を目指し、デジタル技術を「人を活かす」ための経営基盤と位置づけ、BPO ソリューションの高付加価値化、地方創生・観光ソリューションの深化、新産業の創出という 3 軸の成長戦略を推進しています。

DX 戦略

DX を「人の可能性を拡張し、社会課題解決と企業価値向上を同時に実現する経営変革の手段」と位置付け、三つの戦略を柱として推進しています。

①デジタル基盤最適化：新基幹システム構

築やサービス横断的なデータの一元化、次世代ネットワーク構築等を通じ、変化に強く、AI活用を前提としたデジタル基盤の最適化を図り、効果と効率を最大化する。

②デジタル人材育成：全社員を対象とした DX・AI 教育に加え、DX 推進人材の体系的な育成を進め、組織の競争力と革新力を強化する。

③デジタルサービス推進：ナラティブ・アプローチによる AI マッチングなど、HR・BPO 事業を中心に、AI を組み込んだサービスの高度化を図り、期待を超える価値を提供する。

これらの施策を着実に推進していくために、本年度は、生成 AI 活用・データ連携の基盤となる新基幹システムへの投資を前年比で大幅増とし、AI・DX 領域への優先投資を加速しています。

経営主導で、「PASONA GROUP VISION 2030」と連動させながら、一体的に DX を推進することで、持続的成長と社会価値創出の両立を実現していきます。

組織づくり

経営会議の下部組織として DX 推進委員会を設置し、経営層・事業部門・DX 部門が連携する全社横断型ガバナンス体制を構

築しています。専務執行役員（CIO・CCO）が DX 統括責任者を兼務し、トップダウンによる迅速な意思決定と各事業部門からのボトムアップ提案を融合させることで、実効性・機動性に優れた DX 推進体制を確立しています。また、産官学連携や外部パートナーとの共創も積極的に展開し、「社会の問題点を解決する」という企業理念に則した DX を体系的に推進しています。

デジタル人材の育成・確保

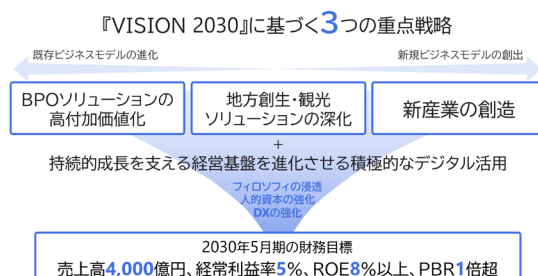
当社はデジタルスキル標準を参照した独自の 3 階層（DX フェロー・DX プロフェッショナル・DX アドミニストレーター）で DX 人材を定義し、体系的な育成を行っています。全社員を対象とした DX・AI リテラシー教育に加え、中核人材である DX プロフェッショナルは「ビジネスアーキテクト」相当のスキルを求め、2021 年から継続する DX 推進人材育成プログラム「リスキリング・イニシアティブ」を展開し、各事業部に、実務に直結した DX 推進人材を輩出しています。

さらに、育成ノウハウを外向けサービスとして提供することで、他社との共創を推進するとともに、社会全体の AI・DX 活用レベルの底上げを担うという人材サービ



(図1) 経営ビジョン「PASONA NATUREVERSE」

人と自然、テクノロジーが共生する「NATUREVERSE」の実現へ



(図2) 経営ビジョンを実現する経営戦略

ス企業ならではの社会的役割も果たしています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

AI活用を前提としたDX推進の基盤強化として、分散していた基幹システムを統合し、新基幹システムの構築ならびに、クリーンデータの整備を推進しています。また、次世代ネットワークおよびクラウド基盤の導入により、国内外拠点を包含する統合IT環境の構築を進めています。

サイバーセキュリティ対策としては、情報セキュリティ部会およびCSIRT体制を整備し、ガバナンス強化施策、標的型攻撃メール対応訓練を含むセキュリティ教育、脆弱性診断、インシデント対応等を包括的に実施し、安全かつ信頼性の高いデジタル利用環境の確保に努めています。さらに「パソナグループAI利用ガイドライン」を策定し、AI関連リスクへの効果的な対応体制を構築しています。

データ活用・連携、AI活用

データを最重要経営資源と位置づけ、グループ全体で蓄積されるデータを統合し、高度なAI活用を実現するためのクリーンデータ基盤を整備しています。そのうえで、社員が安全に利用できる社内専用生成AI「pasonaGPT」とCopilotを併用し、業務効率化や品質向上のみならず、①HR・BPO事業：ナラティブ・アプローチによるAIマッチング精度の向上や業務プロセスの高度化②地方創生・観光事業：淡路島を実証フィールドとして、リアルとデジタルを融合した新たな社会モデルの創出③コーポレート：グループ全社員のHRデータを活用したAIパートナーシップによる人的資本経営の推進など、AIドリブンの業務再設計を全社的に進めています。

成果指標の設定

DX戦略の実効性を高めるため、主要DX施策に対してKPIを設定し、DX推進委員会において定期的なモニタリングと達

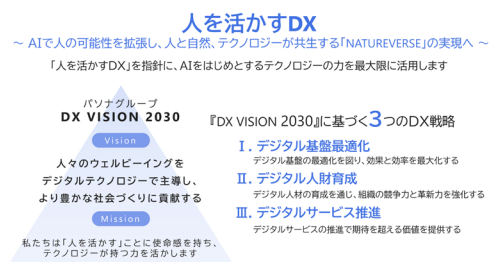
成状況の評価を実施しています。これらの評価結果を戦略・施策の見直しに反映させ、PDCAによる改善プロセスによって、DXを一過性の施策にとどめず、企業価値の持続的向上を目指しています。さらに、KPIはKGIと連動させて管理し、中期経営計画「VISION 2030」が掲げる財務目標との整合性を確保する体制を構築しています。

ステークホルダーとの対話

代表取締役社長自らが「PASONA GROUP VISION 2030」説明会を開催し、アーカイブをHPで公開する他、大阪・関西万博パビリオン「PASONA NATUREVERSE」を通じて、当社ビジョンや先端テクノロジーを活用した未来を世界へ発信しました。また、DXに関する詳細を記載した「パソナグループDX白書2025」を公開するなど、多様なステークホルダーとの対話を重ねながら、DXを通じた社会価値創出と信頼関係の構築に努めています。

DXの取り組み

■DX人材育成の深化と社会への知見還元
「人を活かす」という事業の本質をデジタル領域でも体现するため、2021年より全社員を対象に「リスキリング・イニシアティブ DX推進人材育成プログラム」を開始し、本年度で第6期を迎えています。希望者から選抜された社員が約半年間デジタルによる社会課題解決を目指した実践型プログラムに取り組むことで、累計200名超のDX推進リーダーを輩出してきました。デジタルスキル標準の「ビジネスアーキテクト」を育成する独自カリキュラムを築き、第6期は「AIもメンバーの一人として生かし、チームの能力を拡張できる管理職」をテーマに実証実験に取り組んでいます。さらに、自社での実証的な人材育成の知見を大学との共同研究で磨き上げ、DX人材育成プログラムとしてクライアント企業へ提供し、社会全体のDX人材育成にも貢献しています。当社のDX人材育成においてはオープンバッジを活用しており、



(図3) DX戦略

第3回オープンバッジ大賞において「奨励賞 企業部門」を受賞し、社外からも高く評価されています。

■新会社による新市場創造・業態変革

この知見の外販を本格的に事業化したのが「株式会社パソナデータ&デザイン」です。グループ子会社が38年間培ったデータエンジニアリング技術に、新たにDX・AI人材育成で実証したノウハウを融合させ、ビジョン形成・人材育成からAIデータ基盤構築からAI実装までを一気通貫で提供可能にしました。「労働時間」への対価から、「技術力・知的財産」対価へのビジネスモデル転換であると同時に、多くの企業が根源的に抱える本質的な問いを解決するビジネスデザイン設計支援まで包含した新市場創造を目指しています。

■AI適用によるHRソリューションの深化と発展

淡路島のBPO拠点では現場主体によるBPRを推進し、HRソリューション全体における一人当たり売上5%向上を目標としています。また、基幹システムの刷新に際しては、複数事業にまたがる統合型システムの構築とデータ量・質の高度化を図り、AI活用を前提とした業務構造への移行を進行中です。

さらに、非構造化データ（求職者の背景や文脈等）をAIが解釈可能とするナラティブ・アプローチを開発し、マッチング精度の大幅な向上を実現しています。面談分析AIを活用した高付加価値コンサルティング、AI模擬面接等と組み合わせることで、「人が介在する価値の最大化」を目指した高度なハイタッチ型マッチングを展開しています。

AIとデータを核に「テクノロジードリブンの人材サービス企業」として
「はたらくWell-being」を加速する

経営ビジョン・ ビジネスモデル

パーソルグループは、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」のもと「はたらくWell-being 創造カンパニー」を目指し、「テクノロジードリブンの人材サービス企業」を経営の方向性として掲げています。データを戦略資産と位置付け、AI を中核としたマッチング精度の向上や業務自動化を通じて、デジタルプラットフォーム事業の収益化を推進しています。

SBU (Strategic Business Unit) 制への移行や CoE (Center of Excellence) 組成、HD 直下へのグループ AI 本部の設置により、経営機動力とガバナンスを強化しながら、段階的なロードマップのもと、2030 年までに 100 万人の就業機会の創出を目指しています。

DX 戦略

パーソルグループは、DX 戦略の中核に「AI ファースト」を据え、デジタル技術とデータを経営の中核資産として位置付ける

ことで、事業構造の変革を目指しています。短期フェーズでは、既存事業を End-to-End で再設計し、共通デジタル基盤とデータ連携を整備しています。これにより、マッチング精度の高度化や業務自動化を推進し、生産性改善と顧客・従業員体験（CX/EX）の向上を実現しています。

中期以降は、蓄積したデータ / AI アセットを横断的に活用し、プロダクト間のシナジー創出によって事業拡張を推進し、社会的インパクトの拡大と持続的な成長の両立を図っています。

運用面では、CoE と SBU の緊密な連携により現場実装体制を確立し、PoC から本番導入・スケールまでの明確なプロセスを整備することで、迅速な展開を可能にしています。さらに、強固なデータガバナンスとセキュリティを前提に、KGI/KPI によって効果を定量的にモニタリングし、技術進化や市場変化に応じて投資・リソースの優先度を機動的に見直す仕組みを継続運用しています。これらの取り組みにより、テクノロジーを原動力とする持続的な競争優位を確立し、事業成長と社会価値創出の同時達成を目指しています。

組織づくり

HD 直下に CoE とグループ AI 本部を設置し、専門人材とナレッジを集約することで、全社的な実装支援、標準化、ガバナンスを強化しています。パーソルグループの各事業におけるテクノロジーの実装・活用を強化する組織として CoE を組成し、事業現場のニーズに即応しつつ統一的な技術基盤と運用ルールを提供しています。また、AI・データ人材を大幅に拡充し、実行力を高める計画を推進しています。

デジタル人材の育成・確保

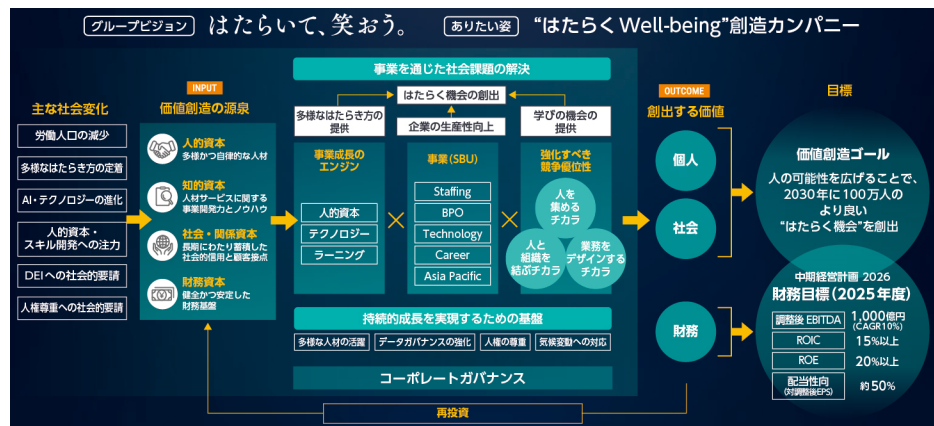
DX 推進に向けて「コアテクノロジー人材」と「テクノロジー活用人材」の二層人材戦略を掲げています。

コア層にはPE（プロダクト・エンジニア）制度を適用し、職種別・段階的な評価によって処遇・配置を連動させ、高度人材を確保します。

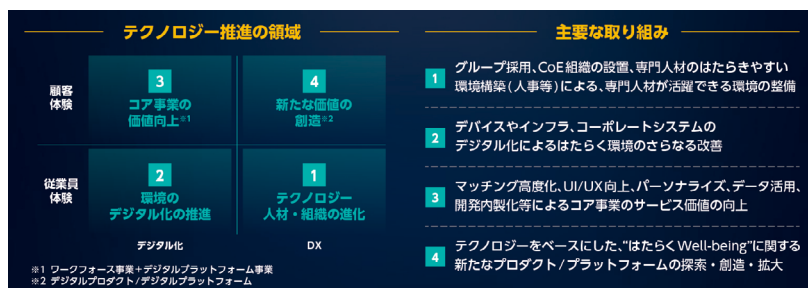
このほか、社員向け講座「TECH UP CAMPUS」で段階的なリスキリングを実施しているほか、AI活用層を牽引するAIアンバサダーの輩出や、AIエージェントの市民開発を可能とするツール提供を通じて、テクノロジー活用の現場への定着を図っています。2030年に向けて実践人材3,000名超、応用層7,000人等の数値目標を設定し、現在、テクノロジー人材は約1,900名、TECH UP CAMPUS累計修了者は2,500名と拡充が進んでいます。

ITシステム・
サイバーセキュリティ

全社共通のクラウド型データ基盤と標準



(圖 1)



(図2)

APIを整備し、基幹業務の段階的クラウド移行でデータの正規化・横断活用を推進しています。また、IT資産は定期的に評価・刷新し、技術的負債の解消と全社最適化を図っています。

サイバーセキュリティ面では、外部攻撃と内部不正による個人情報漏えいを最重要リスクと位置づけ、ASM（Attack Surface Management）で攻撃対象領域の可視化と継続的な改善、SOC（Security Operation Center）の再構築を通じた監視・対応力の高度化を推進しています。あわせて、CASB（Cloud Access Security Broker）の導入によりクラウド利用における統制強化とモニタリング範囲の拡大を図るとともに、経営者向け訓練の実施により有事における意思決定力を強化しています。さらに全社的なコンプライアンス研修の拡充を通じて内部不正の予防・早期検知を促進し、これらの取り組みを一体的に推進することで、レピュテーションおよび事業継続性の確保を図っています。

データ活用・連携、AI活用

全社共通のデータガバナンスと共通データ基盤を整備し、SBU別のKPIと連動させて、データ資産を棚卸・カタログ化しています。クラウド/データレイク/メタデータ管理・MLOps等の層でデータ連携基盤を構築し、社内版GPTやAIエージェントと社内外データを連携して業務特性に応じた段階的実装を進めています。

具体的には、資料作成・スケジュールリングの自動化、営業提案の自動化、キャリアコーディネーターAIによるマッチング強化を進め、学習データの横断収集で継続的にエージェント性能を向上させています。

生成AIの導入により、年間約30万時間の業務削減と累計10億円超の利益貢献を見込んでいます。

成果指標の設定

経営戦略・DX戦略の進捗と成果について、パーソルグループはKPIツリーと定量・定性指標で可視化し、経営層と事業責任者が定期的にレビューする仕組みを構築しています。指標ごとに責任者、算出方法、測定頻度などを明確化し、四半期レビューなどで進捗を検証しています。

ステークホルダーとの対話

ステークホルダーとの対話を、定期的かつ双方向に行っており、経営方針やDXの進捗・成果を分かりやすく開示するとともに、株主・顧客・従業員・取引先等の意見を体系的に収集して経営判断に反映しています。対話の頻度や窓口、報告形式を明確にし、公表資料、説明会、個別ヒアリング、外部評価を活用して透明性と説明責任を確保しており、IR DAY等の対外イベントで戦略や技術ロードマップ、投資方針を直接説明して投資家との信頼構築と理解促進に努めています。

DXの取り組み

グループ全体でDXを推進する中、グループ会社であるパーソルテンプスタッフは人材不足やスキルミスマッチ、競争激化を契機に派遣事業のプロセスのDXに注力しています。共通データ基盤とAPIでマッチング履歴・応募・稼働・契約を統合し、AIマッチング、コーディネーターAIなど、一貫したアプリUXの段階的な導入を開

始しています。このほか、派遣スタッフの業務に必要なスキルを明確化するため、技術・技能レベル（取得資格など）を記入するスキルシートの自動作成や職場見学のデジタル化、PR文自動生成などの営業・業務の自動化を本番運用・検証中で、CRMスコアリングと独自の「T-PLA」を併用したデジタルセールスで再現性のある営業を確立しています。また、これらの運用を支えるため、クラウド移行や内製開発・標準化でスケール基盤を整備しています。

このようなAI実装により、スキルシート作成工数を最大92%削減、PR文作成時間を20分から3分へ短縮、職場見学の自動化で1件当たり約10分削減を実現しています。これによりリードタイム短縮と業務効率化、欠員補填遅延リスクの低減、定着率と顧客体験の向上、意思決定の迅速化および営業・BPO領域での利益改善が進み、社員は判断・提案・伴走に集中できる体制へ移行し、持続的な事業価値創出を目指しています。

このほかにも、パーソルグループは、従来の人を中心の派遣モデルについて、AI主導型デジタル派遣プラットフォームとHR SaaS「Aglae」を中核に、派遣×SaaS×データのプラットフォーム型へ転換しています。Gojobが展開するAglaeにより候補者探索から配置確定までを自動化し、提示時間を最短約20分へ短縮する運用を目指しています。AglaeはVMS/ATSと連携して主要KPIを可視化し、市場ごとに、PoC→限定展開→拡張という段階的アプローチで導入を進めています。また、Aglaeの主要市場であるフランスでは高度化と拡大を行っています。これらは説明可能性の担保やHuman-in-the-loop、継続学習、権限制御などによりバイアス・規制・データ管理のリスクにも対応しています。

今後は、Aglaeの技術を活用した就業機会の拡大や欠員対応の迅速化、バックオフィス工数の削減に加え、顧客の納得度と信頼向上、社内におけるAI・データ前提の運営ノウハウの蓄積を加速し、スケール制約の緩和とトップライン成長・マージン改善の基盤をさらに整えていきます。





DX注目企業 2026

選定企業 | 取り組み紹介

経営におけるDXの位置づけ

清水建設グループは、長期ビジョン「SHIMZ VISION 2030」の実現に向け、中期経営計画〈2024-2026〉において「デジタル」と「DX」を経営の中核機能として位置付けています。

建設業界における労働力不足や生産性向上、収益構造の高度化といった経営課題に対し、データとデジタル技術を活用した抜本的な構造改革を推進しています。

中期経営計画の方針のもと、中期DX戦略〈2024-2026〉を策定し、全社横断でのデータ活用基盤の整備とAI活用を軸に業務プロセス改革およびビジネスモデル変革、人材育成を推進しています。

これにより、既存事業の収益力強化、業務の高度化・効率化に加え、新たな収益機会の創出を実現し、持続的に高い収益力を生み出す企業への変革を進めています。

DXの取り組み紹介

AIとデータを単なる業務効率化の手段ではなく、企業文化や経営基盤を変革する中核要素と位置付け、全社横断で活用を進めています。特に、生成AIを起点とした業務プロセス変革と、データを軸とした新たな事業価値の創出を同時に推進しています。

(1) 生成AIの全社展開と業務変革

2025年4月より全社標準の生成AIサービスを導入し、全従業員が利用可能な環境を整備しました。現在は半数以上の従業員が日常的に活用しています。また、生成AIを単なる業務支援ツールに留めず、業務プロセス再設計の基盤として活用し、定型報告書の自動作成など、AIエージェントによる新たな業務モデルの実装を進めています。加えて、AI基本方針や各種ガイドラインを策定・公開し、安心・安全な利用環境も整備しています。

(2) AIを活用した脱炭素コンサルティング事業の展開

カーボンニュートラル社会の実現に寄与すべく、脱炭素化に直結する企業のファシリティマネジメント投資の効率化・合理化に向け、設計時に顧客最適なZEB化計画を立案する自社開発のAI「ZEB SEEKER®」にコスト検討等の機能を搭載し、最適なFM投資を支援する脱炭素コンサルティングを提供しています。すでに400棟以上の建物のZEB提案へ採用されています。



(図1) 中期DX戦略

経営におけるDXの位置づけ

当社グループでは、将来の夢を「生きる喜びを、未来の景色に。」と掲げています。この夢の実現に向けて、「デジタルによるリアル革新」をアクションプランに盛り込み、第7次中期経営計画では「デジタルトランスフォーメーション（DX）」を重要テーマのひとつに位置づけ、事業活動においてデジタル技術を最大限活用しています。これからの時代において、デジタル技術の活用は、事業を推進するうえで欠かせない要件のひとつです。しかし、それを「使う」のも、「活かす」のも人です。私たちは「事業を通じて人を育てる」という社是のもと、人材育成を企業の根幹としてきました。今後もこの姿勢を貫き、グローバルな視点で新たな事業の創出に挑みながら、未来に向けて力強く歩み続けます。

DXの取り組み紹介

■ AIプランコンシェルジュ

新築戸建住宅におけるお客さまのご要望や建設地の配置合致度をAIが判断し、2000プランを超える規格住宅・セミオーダー住宅のプランの中から合致度順に選定します。選定理由やプランの特長はAIがお客さまのご要望観点から解説を生成します。追加要望による絞り込みや追加検索も可能です。これらにより、2000以上のプランから「お客様に合うベストプラン」をスピーディかつ納得度高くご提案することができます。



(図1) AIプランコンシェルジュ

■ DXを実現するための人材育成

DXの実現には、全従業員のDXリテラシーの底上げから、専門性・主体性を備えたDX推進人材の育成・活躍が必要であると理解しています。デジタル技術を活用できるDX人材の体系は、経済産業省とIPAが定める「デジタルスキル標準」を参考にしつつ、社内現場に最適化させる考え方に基づき定義しました。当社は時代や技術進化への柔軟な対応とともに、全社的なDX推進力と競争力強化を目指して、DX人材の育成に取り組んでいます。



(図2) 経営とDXの全体像



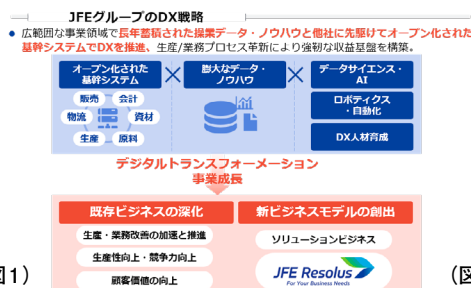
経営におけるDXの位置づけ

当社は、2050年のカーボンニュートラル実現を目指す「JFEビジョン2035」および「8次中期経営計画」を公表し、その中でDXを事業競争力強化のための重要な戦略の一つと捉えています。長年の事業で蓄積してきた膨大なノウハウ・操業データと技術は他社が容易に真似ることのできない競争優位性の源泉です。これらの無形資産とAIやデータサイエンス技術を掛け合わせ、DXによるビジネス変革と生産・業務プロセス革新を推進し、強靱な収益基盤の構築を目指しています。またDX推進と両輪をなす重要な経営課題として、深刻化・巧妙化するサイバー攻撃や情報漏洩リスクに対し、経営主導で対策強化を図り、グループ一体で情報セキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

DXの取り組み紹介

■JFEスチール

2025年12月に全社基幹システム約2億STEPをオープン環境へ移行し、いわゆる「2025年の崖」を克服しました。現実の操業と仮想モデルをリアルタイムに融合するCPS（サイバーフィジカルシステム）とAI等を導入し、インテリジェント製鉄所を目指しています。IT領域である生産実績や製品品質データ等と、OT（Operational Technology）領域の操業データの統合及びクラウド上で一元的なCPSの開発・実行が可能なプラットフォーム



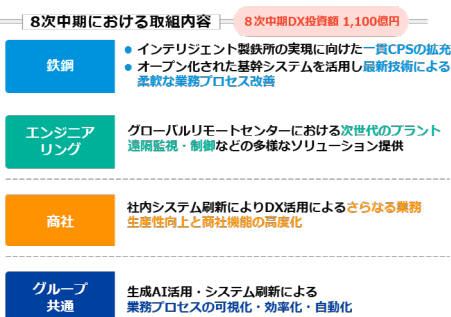
(図1)

ーム「J-Dnex®」を構築し、CPSの加速・高度化を実現しました。生成AI環境も整え、各部門の業務効率化・高度化を進めています。

■JFEエンジニアリング

統計知識不要でデータ活用できるデータ解析プラットフォーム「Pla'cello®(2018年～)」は、プラントのデータ可視化や自動化・省力化での活用が定着しています。

社内生成AIサービス「Pla'cello xChat(2023年～)」は利用者が2,800名に達し、多様な業務の効率化に活用されています。



(図2)



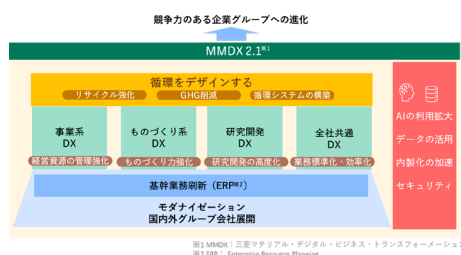
経営におけるDXの位置づけ

当社は、人と社会と地球のためにという企業理念のもと、循環をデザインするという経営ビジョンを掲げています。中期経営戦略（2026～2028年度）の基本方針では「資源循環ビジネスで未来を創る企業」となることとしており、その中で、経営基盤強化の一つとしてデジタル戦略を位置づけています。当社のデジタル戦略である三菱マテリアル・デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション(MMDX)は2.0から2.1へのアップデートを行い、資源循環ビジネスの拡大への貢献、AIの利用拡大、モダン化、セキュリティの強化を追加しました。MMDX2.1により、業務の質とスピードのさらなる向上を進め、競争力のある企業グループへの進化を図ります。

DXの取り組み紹介

■E-Scrapビジネスプラットフォーム MEX (Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange)

電子機器類の廃基板は、有価金属を含有するE-Scrap（電子廃棄物）と呼ばれ、製錬原料の新たな供給源（都市鉱山）として注目を集めています。MEXは、業界で初めて納入予約から買値価格の確認までの取引情報をオンラインで提供し、取引の透明性と利便性向上を図りました。さらに、MEXに入力された取引情報をもとに、AI



(図1) MMDX2.1 説明

を活用した取引の高度化を実現しました。

■顧客接点強化のためのマーケットインテリジェンス強化

顧客接点の強化を目的として、マーケットインテリジェンスに取り組んでいます。統合・刷新した新グローバルWEBサイトを中心に、Tool AssistantなどのソリューションプラットフォームやECサイトを組み合わせてCRMとの連携を構築しました。Tool AssistantではAIによる工具選定支援機能を実装し、ソリューション提案力を強化しています。



(図2) MEX の概要説明

経営におけるDXの位置づけ

ダイキン工業では、戦略経営計画「FUSION30」(2026～2030年度)において、「ソリューションプロバイダへの変革」をはじめとする重点テーマを掲げています。その中でDXを、単なる業務効率化の手段ではなく、機器販売中心の事業を、顧客のライフサイクル全体を支えるソリューション事業へと進化させるための経営変革の中核と位置づけています。

AIの徹底活用やデータ整備に加えて、社内のデジタル人材育成プログラム「ダイキン情報技術大学」を軸とした人材育成を通じて経営基盤の高度化を推進しています。さらに機器稼働データや販売・サービスデータを活用し、制御・保守・エネルギーマネジメント・運用改善まで提供価値を拡大することで、環境価値と顧客価値の両立を図ります。

DXの取り組み紹介

当社は、全機器をつなぐオールコネクテッド戦略のもと、グローバル空調IoTプラットフォームを基盤に、既存ビジネスの深化と新たな事業の創出を進めています。空調機には、快適性を維持する安定運用に加え、省エネや設備管理業務の効率化も求められています。こうしたニーズに対応するため、国内で展開してきたクラウド型空調コントロールサービス「DK-CONNECT」を海外にも展開しています。これにより、機器データを活用した予知保全や省エネ運転、最適な更新提案を実現するとともに、照明や換気設備を含む、建物全体の最適制御へと領域を拡大しています。

さらに、用途別・市場別の展開を進め、工場向けにはエネルギー・熱マネジメント、オフィスではビル設備管理システム、データセンターでは空冷・液冷のハイブリッド

冷却やCO2可視化を組み合わせたソリューションを提供します。

また各地域で開発したアプリケーションやノウハウを横展開することにより、グローバルで迅速に価値を提供できる事業基盤の構築を進めます。



(図1) DK-CONNECT

経営におけるDXの位置づけ

IHIグループは、エアロスペース、エネルギー、インフラの分野において、「世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支える」ことを2040年のありたい姿として掲げています。

「人財こそが最大かつ唯一の財産である」「技術を通じて社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、DXをありたい姿の実現に向けた「加速装置」と位置づけています。

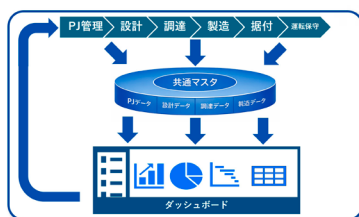
具体的には、AIやデジタル技術を活用して、ものづくりの競争力を支える生産プロセス革新と、事業運営の基盤を強化する業務プロセス最適化を一体的に進めています。

IHIグループは、今後もAIやデジタル技術を活用して経営の実行力と競争力を高め、持続的な成長を実現していきます。

DXの取り組み紹介

■デジタル×既存技術＝新たな価値創出

原子力分野では、原子力発電や原子燃料サイクルなどの事業を対象に、設計から運転・保守までをデジタルで一体的につなぐ基盤の構築を目指しています。過去の設計や製造据付のフィードバックを標準設計として随時取り込むことで、安全性を前提としながら、品質やコスト競争力の向上につなげていきます。デジタル技術と既存のものづくり技術を組み合わせることで、将来の事業展開を見据えた新たな価値創出を進めていきます。



(図1) 原子力分野の取り組み

■変革を担う人財育成

次世代リーダーの育成を目的として設立した「IHI アカデミー」を中核に、DXリテラシーを備えた経営人財および高度専門人財の育成に取り組んでいます。アカデミー生全員がDXアセスメントを受検し、デジタルスキルに応じたプログラムを提供する環境を整備しています。

また、AIの実践的活用と情報共有の場として、組織横断で「AIコンテスト」を開催し、業務データを用いたAI活用アイデアを競い合うことで、課題解決と発想の創出につなげています。



(図2) IHI アカデミー

経営におけるDXの位置づけ

azbil グループでは、デジタル技術を活用して事業活動における生産性を向上させ、私たちの働き方の創造につながる変革を社内 DX と位置づけました。また、お客様の生産や建物運用の持続可能性を高め、新たな付加価値の創造に貢献するサービスは商品 DX と位置づけています。デジタル技術の進歩は継続して加速しており、この潮流に確実に追従するために、現中期経営計画（2025 ～ 2027 年度）において約 50 億円の DX 投資増額（前中期経営計画比）を実施しています。これにより社内の業務効率化・収益性の向上（社内 DX）を一層強化するとともに、社内で培った経験をもとに、市場ニーズを的確に捉えたお客様向けの DX 関連製品・サービスの開発（商品 DX）を加速しています。

DXの取り組み紹介

■工場・プラント向け製品／サービス

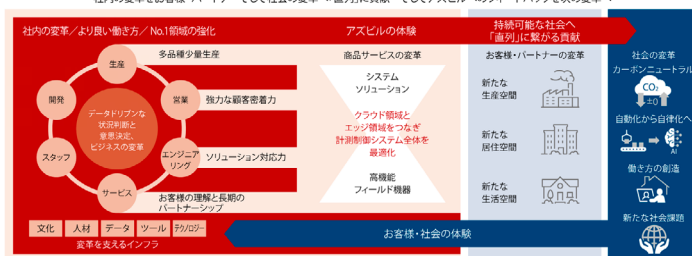
AIとクラウド技術を活用した現場提供型サービスを積極的に展開しています。AI品質ナビゲーションシステム「Deep Anchor™」や、生産計画を自動作成するAI最適生産計画立案システム「VIRTUAL PLANNER™」等を提供しています。これらのソリューションは、現場の意思決定を高度化し、生産性や品質の向上を支援するとともに、労働力不足や技能継承といった社会課題の解決にも寄与しています。

■ビル・建物向け製品／サービス

業務の繁忙、人材不足、高齢化に伴う技術継承の必要性など、企業を取り巻く課題は多数あります。アズビルは BIM を活用した独自の社内 DX 推進により、これらの課題の解決に取り組んでいます。メーカーとして、お客様に納入した製品情報を一元的かつ最新の状態で管理し、それを軸に各業務を連携させることで社内業務の効率化を推進しています。DX によって生み出されるゆとりは、お客様の建物のライフサイクル全ての過程のサービス充実へとつながっていきます。

azbilグループのDX全体像

社内の改革をお客様・パートナーそして社会の改革へ「直列」に貢献 そしてアズビルへのフィードバックを次の変革へ



(図1)

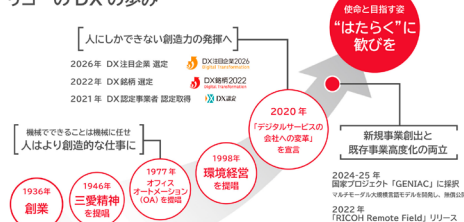
経営におけるDXの位置づけ

リコーは創業以来、お客様の“はたらく”に寄り添い、変化に応じた価値提供を続けてきました。1977年には「機械でできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事に」という考えのもと、オフィスオートメーション（OA）を提唱しています。2020年には「デジタルサービスの会社への変革」を宣言し、お客様の創造力発揮を支援しています。この原動力となるデジタル戦略においては、AI技術の開発と実践、オペレーショナルエクセレンス実現に向けた基盤整備と社内実践／利活用、デジタル人材育成、グループ共通のプラットフォームによる貢献を核に推進しています。今後もデジタルサービスの会社として進化し、自他社の製品やサービス、ソフトウェアを組み合わせ、お客様の競争優位と差別化に貢献するグローバル随一のワークプレイスインテグレーターを目指します。

DXの取り組み紹介

リコーは、長年培った画像 AI ・ 言語 AI 技術をもとに、独自のプライベート大規模言語モデル（LLM）や GENIAC に採択された LMM を開発し、顧客内のデータを活用した AI インテグレーション事業を創出しています。この事業では、企業内に眠る「暗黙知」や「非構造化データ」を資産に変え、データ生成から収集、活用までのプロセス全体を支える AI 技術基盤を提供し、ワークフローの自動化やデータドリブンな意思決定を後押ししています。さらに、自

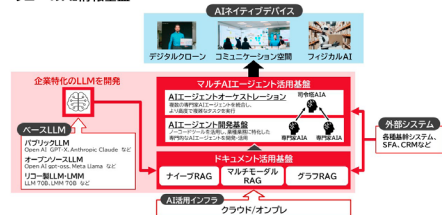
リコーのDXの歩み



(図1) リコーの歩みの図

社で AI による業務変革を推進し、約 5,000 人が AI アプリ開発ツール「Dify」を活用、これらの社内実践を通じて得られた知見をお客様に提供しています。また、複合機で培った光学・画像処理技術とテレビ会議システムなどで培った通信技術を応用し、自社デバイスにより、360 度映像と 4K 高画質による双方向リアルタイム配信を可能にした「RICOH Remote Field」を通じて、製造・建設・医療分野の遠隔臨場支援を展開しました。こうした取り組みにより、デジタルサービス売上比率は着実に向上しています。

リコーのAI情報基盤



(図2) リコーの AI 情報基盤

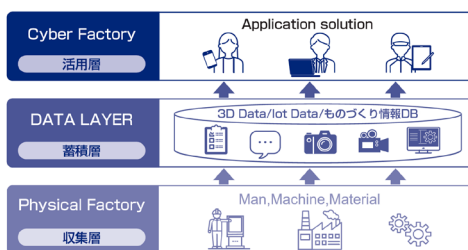
経営におけるDXの位置づけ

アイシンは、モビリティ・エネルギー・人々のさまざまな“移動”を通じて環境・社会課題の解決に貢献し、お客様や社会に新たな価値を届けることを目指しており、その実現に向けて、DXや生成AIの活用を重要な取り組みの一つと位置づけています。DXをスピーディーかつグローバルに進めるため、プラットフォーム戦略を中心に据えており、現場のデータをサイバー空間に収集・再現してAI分析・活用するCyber/Physical Information Factory (CPIF) 構想に基づくITプラットフォームや、多様な移動サービスを共通基盤上でつなぐモビリティサービスプラットフォーム (MSPF) 等を構築しています。DXを全員参加で行うことで人材育成・組織変革を進め、持続的成長を支える経営基盤強化につなげています。

DXの取り組み紹介

■ものづくりの高度化と現場環境の改善

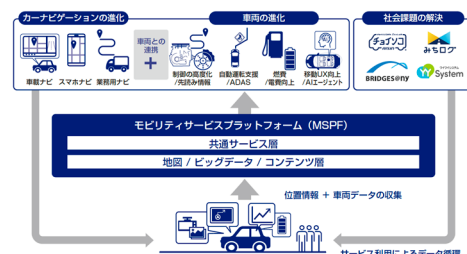
CPIF 構想によってリアルタイムデータを活用した全体最適化を実現し、プロセスの革新を実現しています。検査工程の自動化（国内17工程）や設備異常検知による省人化（国内外7拠点）で品質と生産性の向上を両立するとともに、作業負担の見える化により、安全で安心して働ける労働環境づくりに寄与しています。改善策を提案する生成AI開発にも取り組み、現場の安全性と効率性の向上を加速させています。



(図1) Cyber/Physical Information Factory の概念図

■安全・効率を両立する道路維持支援

MSPFを活用した道路維持管理支援「みちログ」は、走行時に取得した画像と車両情報をAIで解析して、路面損傷の自動検知・通知などの補修進捗管理を一元化するクラウドサービスです。現在、10自治体で導入されており、人手による従来の道路点検巡回をAI・IoT・クラウドを活用したデータ駆動型管理へ変革しました。外部とのデータ・サービス連携も可能で、衛星データから分析したリスク情報と連携させた道路陥没防止の監視やパトロール支援サービスも提供しています。



(図2) モビリティサービスプラットフォームの概念図



経営におけるDXの位置づけ

ヤマトグループは、2030年に向けた経営ビジョン「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を掲げ、単なる「運送」から価値を創造する「運創」への転換を目指しています。宅急便サービス開始から50周年を迎える今、次の50年を見据え、デジタル戦略を企業価値向上の重要基盤の1つと位置づけ、データドリブン経営を推進しています。

長期ロードマップに基づき、レガシーシステムの刷新やITガバナンスの徹底による「守りのDX」で既存コストを圧縮しました。そこで創出した原資をAI活用や顧客体験向上などの「攻めのDX」へ配分することで、物流の「2024年問題」等の社会課題の解決と、持続的な利益成長を両立する強靱な経営基盤への変革を加速させています。

DXの取り組み紹介

当社の最大の強みは、年間約23億個の宅配便取扱数量と、約5,900万人の「クロネコメンバーズ」・約180万社の「ヤマトビジネスメンバーズ」を擁する顧客基盤です。従来は、個人のお客様を中心に手書き送り状のニーズが根強く、アナログ情報の介在がリアルタイムなデータ活用の阻害要因となっていました。そこで、OCRや送り状発行システムの設置等により、顧客の利便性を損なわない形で荷物のデジタル化率を約94%まで高めました。そして、

これらのデータを基盤に、AIを活用した「配達時の自動ルート組み」や業務量予測の精緻化、バックオフィス業務の自動化等に取り組み、業務効率化を推進しています。併せて、効率化によって創出された人的リソースを営業や集荷などの高付加価値業務へシフトさせています。

今後も、ITシステムの高度化によるデジタル基盤整備を継続すると共に、事業成長に向けた各種DX推進の取り組みと、AI活用によるオペレーションの抜本的な見直しを図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。



(図1) 中計で目指す姿

経営におけるDXの位置づけ

当社グループは、中期経営計画 2026 を基盤に、サステナブル経営と AAS-DX (Asia Air Survey-Digital Transformation) を推進しています。DX 施策を体系化した「AAS-DX5 年計画」を策定し、DX 戦略本部を中心に全社横断で変革を加速してきました。DX 人材教育プログラムや社内生成 AI「α GeAI」による生産性向上、生産現場と連携した RAG (Retrieval-Augmented Generation) 活用ツールの開発、AI・DX 商材の創出、ナレッジ共有サイト「AAS-DX 推進ポータル」の運用を通じて、データに基づく意思決定の高度化と業務変革の定着を図り、持続的な企業価値の向上を実現しています。



「α GeAI」のロゴマーク

DXの取り組み紹介

当社グループは、生産性向上と社会インフラの課題解決を DX 推進の契機とし、全社でデータと AI の利活用を拡大しています。

①ナレッジ共有による生産性向上

社内で DX 推進ポータルを展開し、生成 AI や RAG の活用事例、勉強会動画の共有、業務効率化ツールの配布を通じてナレッジの利活用を促進し、業務の効率化と品質向上を実現しました。

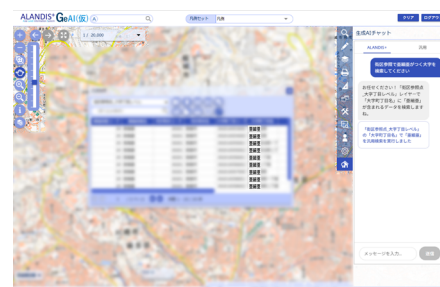
②持続可能な社会インフラの実現に寄与する AI 自動巡回点検ロボットの開発

蓄積された空間情報技術と AI 研究専門部門の知見を融合し、センサ、自律移動技術、AI をつなぐ「センシングロボット Sler」として、インフラ維持管理に資するロボットソリューションの提供をします。その一環として、AI 自動巡回点検ロボッ

トを開発し下水処理場で実証を行っています。

③生成 AI エージェント×GIS による自治体業務支援サービスの開発

GIS「ALANDIS+」に生成 AI エージェントを組み込み、自治体業務における調査、整理、文書作成を支援します。業務負荷軽減と庁内ナレッジ活用の高度化を実現しました。



(図1) GIS×AI



経営におけるDXの位置づけ

当社にとって DX は事業そのものであり、社会的使命です。「テクノロジーと心で、たくさんのいい生活を」というミッションのもと、不動産テックのパーティカル SaaS リーダーとして、情報の非対称性が残る市場を、デジタルと AI で透明性の高いインフラへとアップデートすることを目指しています。

この実現に向け、強固なデータ基盤と内製開発力を中核に据え、DX およびソフトウェアを経営に不可欠な投資と位置づけています(無形固定資産が総資産の約 6 割超)。また、社員の 90% 以上(2025 年 11 月時点)が生成 AI を活用する全社的な AI トランスフォーメーション(AIX)を推進しています。自らが高度な DX を実践し、SaaS 提供からデータ駆動型のマーケットプレイス化へとビジネスモデルを転換することで、業界全体の変革を力強く牽引しています。

DXの取り組み紹介

■きっかけ

不動産業界は「情報の非対称性」や「紙・FAX・電話」のアナログな慣習、深刻な人手不足という課題を抱えています。これらを解決するには、個社ごとのシステム化ではなく、業界全体を繋ぎ、データの一元管理を可能にするクラウド基盤が不可欠と考えました。

■取り組み内容

不動産業務を網羅する SaaS に生成 AI や画像認識 AI を実装し、業務自動化を実現しました。内製化体制による迅速な開発と、BPaaS(伴走型支援)を組み合わせ、顧客のシステム導入から運用までを一貫して支援しています。さらに、業者間で空室情報をリアルタイムに連携する「いい生活 Square」を展開し、マーケットプレイス化を推進しています。

■成果

SaaS と AI の導入により従来の電話による確認作業等が不要となり、生産性が劇的に向上。プラットフォームは約 25,000 社が利用するインフラへと成長しました。結果として顧客単価(ARPU)は継続的に上昇し、既存顧客からの収益純増を達成。顧客の LTV 最大化と強固な収益構造の構築を両立しています。



(図1)



(図2)

経営におけるDXの位置づけ

当社は、社会的価値と経済的価値を両立させることを目指し、2030年までに「豊かな未来社会へ向けて、世界中の技と知をつなぎ、新たな価値を創り続けるサービス・ソリューションカンパニー」となることを経営ビジョン（Vision2030）として掲げています。このビジョンの実現に向け、IT・DX戦略ではレジリエンスとアジリティの向上を追求し、変革・成長・基盤の3つの柱に沿った施策を推進しています。

既存ビジネスでは、IT、AIなどのデジタル技術を徹底活用し、業務の効率化と変革を加速させています。新規ビジネスでは、サービス・ソリューションの核となるCPS（Cyber Physical System）プラットフォームを開発・活用し、複数の事業領域で、既存商材や顧客基盤、蓄積された知見を融合させた新たな価値を創造しています。

DXの取り組み紹介

■既存ビジネスモデルの深化

業務・データのグローバル標準化による「Global One」の確立を目指し、基幹システム刷新を推進しています。これにより、グローバルでの在庫・受発注情報のリアルタイム可視化とガバナンス強化を実現し、経営判断の精度向上を図っています。国内半導体オペレーションにおいて1人あたりの受注残処理件数を2020年と比較し、ピーク時には3.6倍の効率化を達成しました。また、国内での成功モデルを海外拠点へ展開することで、グローバルでのさら



(図1) マクニカ IT・DX 戦略

なる生産性向上を実現しています。

■新規ビジネスモデルの深化

CPS プラットフォームと既存の教材・顧客基盤・知見を活用したソリューション開発により、スマートシティなど5テーマにおける社会課題解決を目指しています。モビリティ領域においては、自動運転EVバス「NAVYA」の運行実績が2024年の36件（定常6件、実証30件）から2025年末には45件増の81件（定常6件、実証75件）に達する見込みであり、過疎地域の交通維持と生活の質の向上に貢献しています。



(図2) Digital Execution Factory

経営におけるDXの位置づけ

トリドールグループは「食の感動で、この星を満たせ。」をスローガンに、讃岐うどん専門店の「丸亀製麺」をはじめ、多様な飲食チェーンを展開し、味覚だけでなく五感を揺さぶる、本능が歓ぶ感動体験の提供を追求しています。そのためには、従業員の“心の幸せ”とお客さまの“心の感動”の両方を高める「心的資本経営」が原動力となると考え、その思想に沿った DX ビジョンを設定し、DX を推進しています。

「DX ビジョン 2022」では、成長の足枷となる IT 基盤を廃止し、業務システムのモダナイズ、ノンコア業務と IT 基盤のオフバランスの推進をしてきました。続く「DX ビジョン 2028」では従業員のハピネス、お客さまの感動体験を支えるビジネス基盤およびデジタル技術活用基盤の進化とグローバル展開に取り組んでいます。

DXの取り組み紹介

トリドールグループでは「食の感動で、この星を満たせ。」を実現するためには、より多くのお客さまとの接点づくり、すなわち、店舗数の拡大が必要だと考えています。そのため、新規出店加速に向けた AI 活用を検証しています。店舗開発フェーズにおいて AI を活用した候補物件の抽出や新店舗の売上予測を実施しています。設計フェーズでは、BIM や AI を活用し設計時間の短縮・効率化を行い、従来 360 日かかっていた出店までのリードタイムを 180 日に半減。売上予測分析時間を 20 日から 5 分へと大幅に削減するといった成



(図1) DX 戦略

果を出しています。

また、商品とサービスを生み出す従業員の幸福感（ハピネス）は事業継続上、最も重視すべき要素と捉え、ハピネス向上に向け、音声対話型 AI と従業員との対話を通じて感情分析を行い、各個人の「想い」や「強み」を可視化する仕組みを構築しました。従業員の幸福度（ハピネススコア）とお客さまの満足度（感動スコア）の関係性を分析し、従業員の幸福とお客さまの感動が好循環するモデル（ハピカン繁盛サイクル）を、データドリブンに強化しています。



(図2) ハピカンダッシュボード

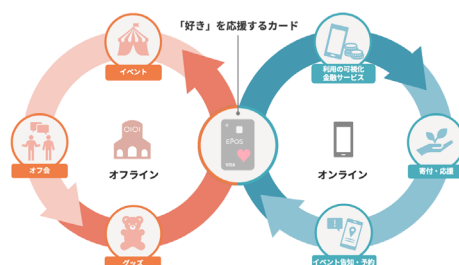
経営における DX の位置づけ

丸井グループは、従来のコスパ重視の消費ではなく、一人ひとりの価値観や感情が原動力となる「好き」が駆動する経済の創出を経営ビジョンとして掲げています。その実現に向け、全体戦略として「好き」を応援するビジネスを展開しております。具体的には、「好き」を応援するカードを中核に据え店舗でのイベント参加やグッズ購入といったオフライン体験と、アプリでのカード利用状況の確認やポイント寄付といったオンライン体験を、デジタルでつなぐ取り組みを進めています。これにより、一人ひとりの「好き」に寄り添った、パーソナライズされた体験価値の提供をめざし、DX を推進しています。こうした DX の取り組みを加速させるため、デジタルプロダクトのアジャイル開発を支える組織体制や環境整備も推進しています。(図1)

DX の取り組み紹介

■「好き」を応援するビジネスの取り組み

経営ビジョンの実現に向けて「好き」を応援するカードと日常を支えるライフスタイルアプリを一体で提供しています。カードではアニメ・ゲームの券面に加え、お気に入りの写真でつくれるオンリーワンカードを発行し、個人の「好き」を表現できる体験を広げています。さらに、アプリからのカード入会促進によりアプリ会員数は538万人を突破しました。アプリでは利用状況をリアルタイムに把握できる安心感



(図1) 「好き」を応援するビジネスにおける顧客体験

や、ゲーム形式でカードの使い方を学べる仕組みを提供しています。その結果、アプリ会員のメインカード率は非会員の約2.3倍となっています。(図2)

■ DX を加速させる取り組み

デジタルプロダクトの内製開発に向け新会社を設立し、自社エンジニアの採用を強化し、AI 駆動開発を推進することで開発プロセスの効率化を実現しています。また、非エンジニアの一般社員に向けてもアプリ制作や AI 活用を学ぶ研修を実施。研修で得た学びを実践につなげる社内コンクールも開催し、仮説検証を継続的に回す文化を醸成しています。



(図2) ライフスタイルアプリ

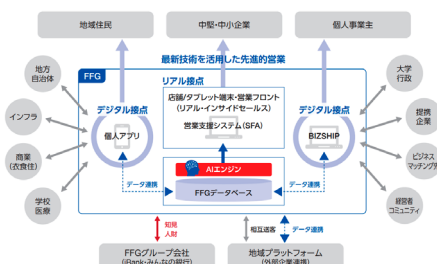
経営における DX の位置づけ

FFGは「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」という存在意義と、「あなたのいちばんに。」という価値観のもと、経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会の実現を目指しています。その実現に向け、DXを「お客さまを中心に据えた自己変革」と位置づけ、お客さまとの接点、組織体制、組織風土の変革に取り組んでいます。

デジタル・AIなどの先端技術と、地域で築いてきたFFGのネットワークを掛け合わせ、業種を超えたデータ連携、他社サービスへの金融機能の組み込み、ならびにAIの積極活用により「お客さま・産業・地域のDX」を加速させていきます。これにより、パーソナライズされた即時性の高いサービスを、金融取引を意識することなく、いつでも・どこでも・簡単かつ便利に受けられる世界の実現を目指します。

DX の取り組み紹介

将来にわたり FFG が選ばれ続けるためには、お客さまを深く理解することが不可欠です。FFG では、個人向けバンキングアプリや事業者向けポータル「BIZSHIP」を通じて、利便性向上とデジタル接点の拡大を進め、オンライン上でのお客さま理解を深めています。さらに、これらのデジタル接点から得られるデータと、日々の対話で得られる情報を蓄積・統合し、営業支援システム「SFA」上で営業担当者に最適なアクション (Next Best Action) をレ



(図1) FFG の DX が目指す姿

コmendしています。これにより、ノウハウの形式知化を進めるとともに、営業品質の高度化と均質化を実現しています。

また、これらのシステム開発では、従来の外部委託中心の開発から転換し、社内人材が外部パートナーと連携しながら内製開発を進める体制を整備しています。これにより、お客さまのニーズや技術の変化に応じて、サービスを迅速かつ柔軟に提供しています。今後は、AIの積極活用を通じて、業務効率化と高度なソリューション提供を進め、地域社会へのさらなる価値提供を目指します。



(図2) アプリ・BIZSHIP

経営におけるDXの位置づけ

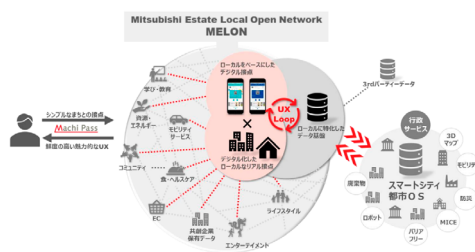
当社グループは「まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現」を基本使命として掲げており、まちの利用者や従業員を含む全てのステークホルダーへの価値提供を基本方針とする社会価値向上、および高効率かつ市況変化に強い事業ポートフォリオへの変革を基本方針とする株主価値向上を両輪とする経営を推進しています。その実現のためのDX戦略として2021年に「三菱地所デジタルビジョン」を策定し、オフラインとオンラインの接点をシームレスにつないだ顧客体験の実現を目指しております。不動産関連業務の効率化・高度化に不可欠なBPR実現のための新規システム導入、新規事業・サービスや多様な働き方を支えるITインフラ整備、安全な環境構築に欠かせないサイバーセキュリティ強化等、IT企画・開発・運用にも注力しています。

DXの取り組み紹介

当社グループではデータドリブン経営の高度化に注力しており、一事例として、共通認証基盤「Machi Pass」を軸に顧客接点を統合し、グループ内外のデータを蓄積・分析可能なデータ分析基盤を整備することで、サービス横断で顧客行動を分析し、施策立案を実施しています。加えて、DX人材育成方針に基づく教育プログラムを通じ、データリテラシーの向上及びデータを活用できる人材の裾野拡大を目指しています。

生成AI活用にも積極的に取り組んでお

り、社内情報検索やデータ分析での業務効率化や、ホテルや住宅などの不動産事業における顧客接点の改善にも活用しています。また、新規事業の開発にも注力し、総合スマートホームサービス「HOMETACT」については、社外提供も含め、新たな収益モデルを構築しました。その他にも、顔認証を活用した統合型権限管理システム「ReconIDs」の開発やオフィスビルメディア事業「GRAND」といった新規性の高いサービスを複数展開しており、中長期的な企業価値向上につなげています。



(図1) デジタルビジョン概要図



(図2) 統合型権限管理システム「ReconIDs (レコナイズ)」



DXプラチナ企業
2026-2028
Digital Transformation



DXプラチナ企業
2025-2027
Digital Transformation



DXプラチナ企業
2024-2026
Digital Transformation

DXプラチナ企業2026-2028

DXプラチナ企業2025-2027

DXプラチナ企業2024-2026

選定企業 | 取り組み紹介



DXプラチナ企業
2026-2028
Digital Transformation

Interview



日本郵船

日本郵船株式会社

海運業

9101

デジタル化やAI技術の進展に伴い産業環境が変化するなか、日本郵船がグループバリューである「誠意・創意・熱意」を軸に、事業モデルの変革に取り組んでいます。DXを業務効率の手段にとどまらず、新たな価値を生み出す原動力と位置付け、取り組みを推し進めています。伝統的な海運事業にデジタルをいかに融合させ、成長の基盤を築こうとしているのか、代表取締役・副社長執行役員の河野晃氏と執行役員の照木麻子氏に伺いました。



総合物流企業の枠を超えた価値共創へ 日本郵船が挑む、海運DX



河野 晃
(こうの・あきら)

代表取締役・
副社長執行役員

——現在の中期経営計画におけるDXのビジョンについてお聞かせください。

河野) 現中期経営計画では「AX (両利きの経営)」「BX (事業変革)」「CX (人材・組織・グループ経営の変革)」「EX (エネルギートランスフォーメーション)」という各戦略を支える基盤としてDXを位置付けています。以前のIT活用は、船舶の運航データ (SIMS) を活用した事故予防や設計へのフィードバックなど、どちらかといえば守りの側面が強かったのですが、今回は、DXを単なる業務改善の手段にとどめず、新たなトランスフォー

ーメーションを牽引・促進する「アクセラレーター」へと役割を一段引き上げました。

具体的には、自律運航船、宇宙関連事業、洋上データセンター、洋上風力発電関連事業といった新たな事業領域の開拓まで、デジタルで加速していく考えです。例えば、自律運航船の開発は、人手不足への対応という「守り」と、新しいビジネスモデルの創出という「攻め」の両面を併せ持っています。この「攻めと守りの両立」を明確に打ち出したのが、現中計の最大のポイントです。

日本郵船株式会社



——海運業という特殊なフィールドにおいて、具体的なDXの実装はどこまで進んでいるのでしょうか。

照木) 海運企業にとって安全運航は「一丁目一番地」の最重要課題です。これを支える革新的な例が「船舶カルテ」のデータ化です。船は鉄の塊で、洋上と陸上では通信環境も大きく異なります。従来、設計図面や運航データ、改造履歴などは紙の資料としてバラバラに管理されており、何かあれば担当者が一隻あたり約10万ページにもおよぶ膨大な船籍管理文書をめくって探していました。これをすべてデータ化し、生成AIで瞬時に抽出できる環境を整えました。スピードは劇的に上がり、人の手による検索漏れもなくなります。他産業では当たり前かもしれませんが、通信制約の厳しい海運業において、ようやく力強いベースができ、

さらに取り組む余地がある領域だと確信しています。

——DX戦略について、直近の投資判断やリソース配分における戦略的優先順位を教えてください。

河野) 昨年、ステークホルダーの方々にも分かりやすくお伝えするため、経営ビジョンの実現に向けた全社横断の戦略として再整理した「DXストーリー」を公表しました。ここでは「デジタル人材育成」「DX型組織作り」「データの蓄積・活用」「基幹システムの更新」「ITセキュリティのアップデート」の5つの基盤を将来の経営判断や業務革新を支える原動力と位置付け、戦略的に投資を進めています。

例えば「人材育成」については、昨年、社員全員のスキル向上のため、知識レベルのアセスメントを行い、個々の足りな



照木 麻子
(てるき・あさこ)

執行役員

い部分を補うテラーメイド型のeラーニングを実施しました。私自身を含む経営層も数十の講座を受け、今年初めの再評価では明確な改善が見られました。さ

らに社内研修の NYK デジタルアカデミーからは、ロケットの洋上発射事業のような新しいアイデアが生まれ、実際の事業組織へと取り込まれるサイクルもできつつあります。「基幹システムの更新」では、会計系基幹システムを業界標準プロセスに合わせたオープンクラウド型へ



(図1) デジタル技術を活用した宇宙関連新規事業の構想

入れ替え、従来は手作業だった ROIC（投下資本利益率）管理の自動化を実現しました。これにより事業ポートフォリオ管理の精度が向上しています。「データの蓄積・活用」では、Microsoft 社の Copilot や独自の生成 AI 環境を全社員に開放し、並行して参照データの粒度や

正確性を高める整理を進めています。

——デジタル人材については、非IT部門の中核層の育成にも力を入れていらっしゃいます。

照木) 当社では「DX 富士山」と呼んでい
る、IT 部門以外の社員の DX 人材化を
推進するプロジェクトを通じて、非 IT
人材の意識も変わってきました。システ
ム部門におまかせではなく、自分たちで
業務を変える手段としてデジタルを捉え
たうえで、課題を整理し、仮説を立て、
データを活用して実装する仕事の型が根
付いてきたのが着実な進歩です。

——DXを実現するための組織づくりについては、この一年で進捗がありましたか。

河野）組織面では、この4月にGCIO（Group Chief Information Officer）室を新設しました。私自身、3月までは

日本郵船株式会社



CFOとして経営企画を見ていましたが、現在はGCIOとして経営とDXの距離を極限まで縮めています。個別のプロジェクトにリソースを奪われ全体最適が弱くなるという課題に対し、経営視点での接続を強化し、アジャイルな意思決定を行う体制を整えています。

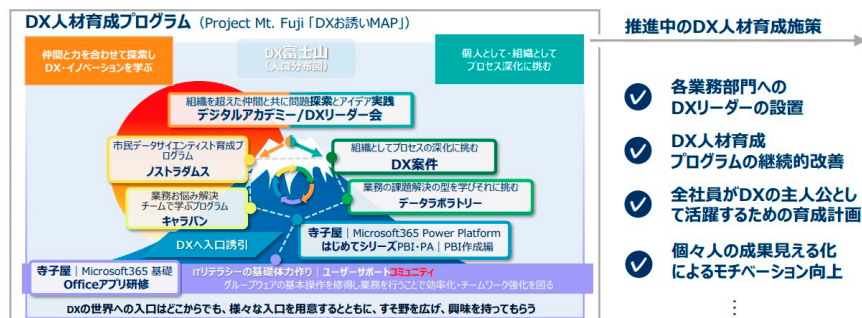
——セキュリティと利活用のバランス、
いわゆる「サイバーレジリエンス」への
対応はいかがですか。

河野 セキュリティは非常に重視しており、4月から子会社のNYK BUSINESS SYSTEMSのセキュリティ部隊を本体に取り込み、DX部門の中に独立した大きな司令塔組織を作りました。ハッカー側の技術も進歩していますから、「これでいい」という終点はありません。外部評価を受けながら脆弱性を潰し続ける必要があります。特に生成AIの活用にお

日本郵船グループのDXの取組み | 非IT部門のDX人材育成



日本郵船グループは、DX人材育成プログラムを整備するなど、IT部門以外の社員のDX人材化を推進しています。各業務部門へのDXリーダーの設置など、主体的に現場でDXを推進する人材を育成する取組みを進めています。



(図2) 全社員の DX 力向上を目指す人材育成プロジェクト「Project Mt. Fuji」

いては、ガバナンスとセキュリティが要
です。インサイダー情報や個人情報の管
理を含め、すべてのデータにAIがアク
セスできる環境をいきなり作るのではな
く、アクセス権限を一つずつ検証しなが
ら進める慎重なアプローチをとっていま
す。

——AIや蓄積されたデータの現場活用について、先ほどの「船舶カルテ」以外で注目すべき取り組みはありますか。

河野 今後、業界として極めて重要になるのが脱炭素関連の対応です。現在、温室効果ガスの排出に関してはグローバルな規制が強化されており、例えばEUや

その周辺国では独自の報告義務やペナルティ制度も導入されています。

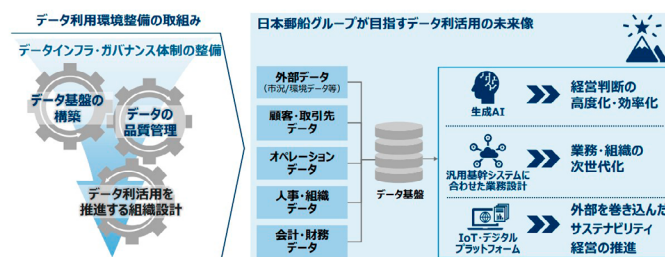
こうした規制に対応するには、自社申告だけでなく、国際的な認証機関による認証が不可欠です。そこで重要になるのがデータの正確性と互換性です。当社独自のフォーマットではなく、日本海事協会が進めるデータベースや船舶ビッグデータのプロジェクトと連携し、業界標準の確立に積極的に取り組んでいます。データの精度を業界全体で揃えることは、海運業界全体の脱炭素を推進し、開示データの信頼性を担保することに繋がると考えています。

——DXの評価基準について、財務指標以外ではどのような視点を重視されていますか。

河野 もちろん投資に対するROI（投資利益率）は常に確認していますが、DX

日本郵船グループのDXの取組み | 生成AIのチカラを引き出すデータ整備

日本郵船グループは、グループ各社が持つ財務・非財務データを活用していくために、データ利用環境を整備しています。今後は、データに基づいて生成AIなども積極的に活用し、効率のかつ環境に配慮した経営を実現していきます。



(図3) 全社 DX を支えるデータ整備・利活用基盤の全体像

の取り組みには経済的指標だけでは測れない側面があります。具体的には環境への影響や人的資本への貢献を意識しています。当社には「サステナビリティ戦略本部」があり、重要課題に基づいた多くのサブKPIを設定し、開示を始めています。データを効率的に収集し、監査に耐えうるガバナンスを確立すること自体がDXの重要な役割です。今後は、個別

のシステム投資がどのサブKPIの達成に寄与したかを多角的な視点で審査する仕組みを、さらに強化していきたいと考えています。

——ステークホルダーとの対話において、DX戦略はどのように受け止められていますか。

河野 私は前職がCFOでしたので投資家の方々と直接対話する機会が多いので

日本郵船株式会社



ですが、社長自らもIR・SRの場で積極的にDXを語っています。例えば、今年の会計系基幹システムのオープンクラウド（SaaS）化については、他社の皆様から「あの規模の企業がよく実現できた」と大きな反響をいただきました。こうした対話を通じて、我々の取り組みが社会に影響を与えていることを実感しますし、フィードバックを改善に活かすこともできています。

また、個人投資家向けの説明会では、ロケットの洋上発射事業や洋上データセンター事業といった新規事業への関心が非常に高く、ポジティブな反応をいただいています。

——最後に、今回の受賞を通じて世の中に発信したいメッセージをお願いします。

河野 我々が担う総合物流は、いわば「緑

の下の方持ち」です。しかし昨今の地政学的な情勢や経済安全保障という観点から見れば、いかに安全かつ効率的に運ぶかを支えるDXの重要性はかつてないほど高まっています。サプライチェーンは当社単独で完結するものではありません。データの利活用についても、他のプレイヤーの方々との協業・連携が不可欠

です。

照木 海運業には、まだ手を付けなければならない未開の領域が数多くあります。これからも業界全体のDXを牽引するエンジンとなり、パートナーの皆様と共創しながら、世界経済の発展に貢献していきたいと考えています。



(図4) 新たな価値創出を目指す洋上データセンター事業のイメージ



DXプラチナ企業
2026-2028
Digital Transformation

Interview

SoftBank ソフトバンク株式会社

情報・通信業

9434

AIの社会実装が本格化する中、ソフトバンクが「AI共存社会」の実現に向けて、通信事業者の枠を超えた次世代社会インフラの構築を加速させています。同社は、大規模なAIデータセンターや国産大規模言語モデル「Sarashina」、AIとRANを同一計算基盤上で実行する最新技術「AI-RAN」などを武器に、日本企業のDX・AX（AIトランスフォーメーション）を支援する準備を進めてきました。今期から始まった新しい中期経営計画では「Activate AI for Society」という成長戦略を掲げ、AIの構築フェーズから社会実装フェーズへの移行を明確に打ち出しています。日本企業のDX・AXを通じた競争力強化と持続的な社会の実現を支える存在へと進化する同社の戦略や今後の展望について、副社長執行役員 兼 COO 法人事業統括の桜井勇人氏に伺いました。



通信企業からAI企業へビジネス変革 「実践知」を武器に企業の変革を伴走支援

——ソフトバンクが掲げるDX戦略のビジョンを教えてください。

桜井) 当社は、常に自らが変化し続ける存在でありたいと考えています。「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、まずは自社をカスタマーゼロ（最初の顧客）としてDXを実践し、その過程で蓄積されたノウハウを体系化し、お客さまに提供していく。これこそが今、我々が担っている役割です。

DX という形での取り組みや AI 活用は数年前から開始しており、下地は相当積み上げてきました。今年からはさらに、

AIにより事業を刷新しようというフェーズに動き出しています。AIを単なる業務効率化の道具にとどめず、企業の事業成長や社会課題の解決につなげることが重要です。当社としても「Activate AI for Society」の下、AIの可能性を社会で実際の価値へと転換し、企業や生活者がその恩恵を享受できる環境づくりを加速させていきます。

——長期計画に基づいた具体的なDX戦略の進捗はいかがでしょうか。

桜井) 2030年に向けて「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラ



桜井 勇人
(さくらい・はやと)

副社長執行役員 兼
COO 法人事業統括

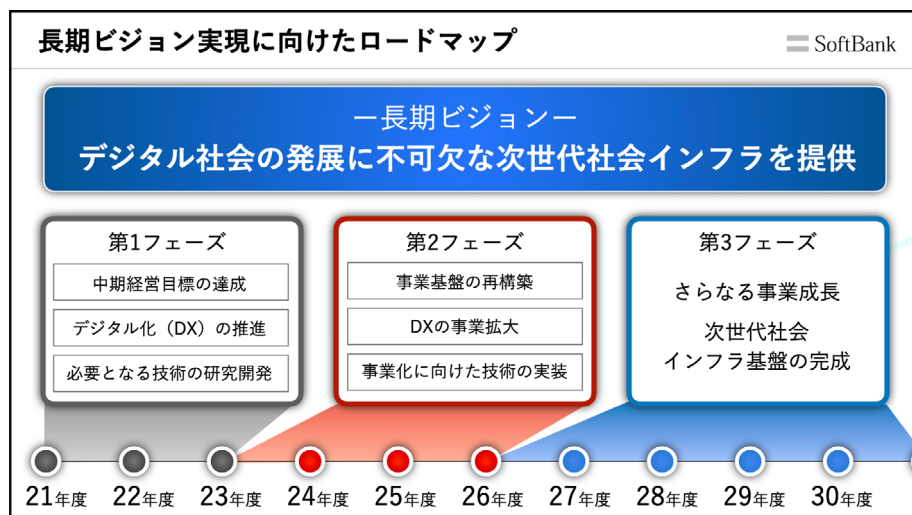
ソフトバンク株式会社



を提供する企業」への進化を掲げ、中期経営計画ではこのビジョン実現に向けたロードマップを3つのフェーズで構成しています。2021～2022年度の第1フェーズではDX推進と事業基盤の整備を進

め、2023～2025年度の第2フェーズでは、AI基盤の実装と事業化を重点テーマとしてきました。具体的には、社内におけるAXの実践のほか、当社の携帯基地局とAIを動かす基盤を融合したAI-

RANの仕組みを用いた統合ソリューション「AITRAS」の開発、北海道苫小牧市と大阪府堺市でのAIデータセンターの構築、国産大規模言語モデル「Sarashina」の構築などを進めてきまし



(図1) 長期ビジョン



た。

——第3フェーズでは「次世代社会インフラ基盤の完成とさらなる事業成長」を掲げていますが、現状どのように進展していますか。

桜井) 第3フェーズが始まる今年5月に

発表した中期経営計画では、「Activate AI for Society」を成長戦略として掲げ、AIと共存する社会の実現に向けた次世代社会インフラ基盤の完成とさらなる事業成長を目指しています。AIインフラへの戦略投資と社会実装を両輪で推進し、新たな成長領域の確立につなげていきます。これにより、中長期的な企業価値のさらなる向上を図っていきます。最も重視しているのは、「あらゆるお客さまが快適にAIを活用できる環境を提供すること」です。通信インフラを担う事業者として、強固なデータセンターとクラウド基盤という土台を築き、その上でAIが高度に機能するモデルを追求しています。AIを使う環境はさまざまですから、例えば大規模な学習やデータ処理はデータセンターのような場所で行う一方、工場のロボット制御のようにリア

ルタイム性が求められるケースでは、通信や処理の遅延を抑えられる、現場に近い環境でのAIの稼働が重要になります。そうしたニーズに応える手段の一つがAI-RANで、通信を効率化しながらAIをより快適に使える基盤としての役割も担っています。クラウド戦略については、かねてから進めてきた「ソブリン性を備えたクラウド基盤」の構築が結実し、4月に「Cloud PF Type A」というサービスとして提供開始しました。また、GPUなどの計算基盤を外部にも開放し、さまざまな企業がAIモデルの初期構築やプロトタイプの検証を気軽に試せる環境づくりも進めています。企業が扱うデータの中には重要な機微情報も含まれており、海外クラウドではなく、信頼の置ける国内基盤に預けたいという声が根強くあります。こうしたニーズに対し、安

ソフトバンク株式会社



心・安全な環境を「共に創り上げましょう」という姿勢で向き合っています。当社のポリシーは、世界中の最先端AIテクノロジーを迅速に取り入れ、日本のマーケットに最適化した形で届けることです。今後もパフォーマンスとセキュリティを高め、日本のデジタル競争力の底上げに貢献していきます。

——AIによる事業刷新が進む中で、人材のあり方はどのように変わっていますか。

桜井) 通信インフラをはじめとする「既存事業を安定的に支える領域」と、AIやデータ活用など「今後を担う注力領域」という2軸で人材戦略を設計しています。自前でできないことはパートナー企業の力もお借りしますが、同時に社内で人材をシフトさせる仕組みが重要と考えており、成長領域の専門性を習得したい

社員自らが手を挙げてチャレンジでき、1年かけてリスクリングする「育成型ジョブポスティング制度」など挑戦的なことにも取り組んでいます。

現在我々はDXからAXへと取り組みの軸を進化させており、全社員がAIを使いこなし、自分の仕事を自ら変革できる人材であるべきだと考えています。例えば、現場の業務課題を起点に社内でAI活用を模索し、カスタマーゼロの経験値を高めたメンバーが、今度はお客さまへの提案をサポートするフロント側を担うというように、ソフトバンクの強みである人材の循環をAI・AXの時代でも変わらず展開していこうと思います。

——組織づくりについては、迅速な意思決定と実行を可能にする柔軟性をどのように担保されていますか。

桜井) 変化の激しいデジタル領域に即応

するため、当社ではあえて独立したDX専門部門を設けていません。状況に応じて方針を柔軟に見直しながら、各事業部門が自らの事業課題を解決するためにデジタル活用を主導し、経営層が方向性を明確に示した上でスピーディな意思決定を行う体制を基本としています。また、各現場が自律的に挑戦し続ける環境や文化をつくるため、全社・グループ横断で年に複数回、「生成AI活用コンテスト」を開催しています。これにより、各部門が実際の業務課題を起点にAI活用を模索し、成果を共有する循環が生まれています。

一方で、個人情報の取り扱いやAI活用については社会的影響やリスクの大きさを踏まえ、厳格な推進・統制体制を整備しています。複数の専門部門を配置し、情報セキュリティ部門やAI倫理委員会

と密に連携しながらガバナンス強化を図っています。現場主導で変革を推進しつつ、リスク管理は専門部門が集中的に担うという二層構造を機能させることで、挑戦と統制を両立させています。

——AIやデジタル技術をめぐる環境が高度化する中、次世代社会インフラを担う事業者が果たすべきセキュリティの役割をどのようにお考えですか。

桜井) 通信事業者としても、次世代社会インフラ事業者としても、セキュリティは非常に大きな責任を伴う領域です。我々は長年「通信の秘密」に関わる事業を営んでおり、その重要性に対する感度は極めて高く持っています。現在はサイバー攻撃にもAIが使われる世界ですので、我々はその一歩先を行かなければなりません。攻め込んでくるのもAIですが、守るのもまたAIを活用できます。

AIによる防御や運用の仕組みを確立できれば、将来的にお客さまに提供できるサービスにもなります。マーケットでも、AI活用の期待が高まるとともに、セキュリティのリスクに対する感度も高まっており、引き合いも非常に多い状況です。具体的には、「AIを守る」取り組みと「AIで守る」取り組みの両面を進めています。「AIを守る」取り組みとしては、例えば生成AIへの機密情報入力防止や、AIをだまして意図しない回答や動作をさせる攻撃への対策、AIが参照する社内データの漏えい防止などが該当します。一方で「AIで守る」取り組みでは、膨大な通信やシステムの動きからAIが異変の兆候を見つけ、危険度や対応の優先順位を整理します。最終判断は人が担いながら、被害が広がる前に手を打てる体制づくりを進めています。AIもセキュリティ

イも、まだ確固たる正解がない世界ですので、都度お客さまの要望を伺いながら最適な技術や運用を組み合わせる必要があります。次世代社会インフラを担う企業として、これまで以上にセキュリティに対する感度を研ぎ澄ませて取り組んでいます。

——今後の新たなビジネスモデルの創出や業態変革に向けた展望を教えてください。

桜井) AIは今後も進化していくため、その変化をスピーディに捉えながら、既存事業の成長と新たな価値創出につなげていきたいと考えます。例えば、AI-RANは、RANとAIインフラへの投資効率化を図る事業効果と、エッジAIにおける基盤として商用提供を両立させる「二刀流」の技術です。今後は日本での成果をもとに、無線システム全体をパッ

ソフトバンク株式会社



ケージ化した輸出モデルを目指します。また、国産LLM「Sarashina」については、金融、電力、自動車、行政など、業界や個社のデータを活用した特化モデルの提供を進め、収益化につなげていきます。

さらに「Crystal intelligence」では、複数のAI同士が連携し、企業活動全体の最適化を支援することを目指しています。まだ発表していない取り組みもたくさんありますが、今後もさまざまな面か

ら社会の成長に貢献していくと同時に、日本発の技術で世界に挑戦したいと思っています。

——最後に、プラチナ企業として今後の展望をお聞かせください。

桜井) 大変光栄な賞をいただいたことで、背負う責任と自覚はより一層強固なものとなりました。今後も取り組みを止めることなく、常に挑戦し続ける姿を見せ、実績を積み上げていきたいと思っています。当社には「まずはやってみる」という挑戦する文化があります。当社の取り組みが最終的に世の中の皆さまの生活や働き方をアップデートし、社会を前進させる大きなエネルギーやエンジンであったと評されるよう、これからも変革を牽引していきます。



(図2) ソフトバンクの目指す未来



DXプラチナ企業

2025-2027
Digital Transformation

Interview

株式会社LIXIL

金属製品

5938

LIXIL

「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」をパーパスとし、日々の暮らしの課題解決に取り組むLIXIL。水まわりと建材製品を開発提供する、業界のリーディングカンパニーとして、DX推進による徹底した生産性の向上と、顧客価値の創出に注力しています。現在進行中の取り組みと、その先に見据える将来の展望について代表執行役副社長 兼 Chief Operating Officer 兼 人事・Digital・CX 担当の金澤祐悟氏に聞きました。



金澤 祐悟
(かなざわ・ゆうご)

代表執行役副社長 兼
Chief Operating Officer 兼
人事・Digital・CX 担当

——プラチナ企業に選定されて2年目となりますが、経営ビジョンやDX戦略について直近1年間の取り組みを教えてください。

金澤) 当社は「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」をパーパスに掲げて日々の暮らしの課題解決に取り組んでいます。CX(顧客体験)の向上を軸に、部門の垣根を越えた連携でDX戦略を推進しています。この1年も経営ビジョン自体はこれまでと変わらず、DXは顧客体験の向上のために行うという軸はぶらしていません。各領域で少しずつブラッシュアップしている状況です。

——DX戦略の推進において、組織づくりの面で進捗はありますか。

金澤) デジタル部門では引き続き、アジャイルな働き方を実現するため、Scrum@Scaleのフレームに基づいたフレームワーク「スクラム (Scrum)」方式を採用しており、このスクラム手法をより高度化させています。グローバルでチームを増やし、デジタル部門だけでなく、マーケティング、人事、R&Dなど他部門へも活動が広がっています。特に、デジタル部門と他部門の知見を合わせた混成チームで課題解決に取り組む事例が生まれ、これを一つの進化と捉えています。

——スクラムの中で生成AIの取り込み方などに変化はありましたか。

金澤) 開発チームでは、スクラムメンバーの一員としてAIエージェントを導入する試みを開始しています。能力としてはまだ半人前ですが、24時間稼働でチームを支援しています。例えば、DevOps (デブオプス)で開発から運用も一貫して担っているシステムのスクラムチームでは、システムのパフォーマンス低下を招く「スロークエリ」を自動で検知・分析し、具体的な改善案をチケットに自動起票する役割を担っています。

既存のチームメンバーはチケットを確認し、テストを経て問題がなければデブ

ロイするだけで済みます。定型業務フローを、AI エージェントが受け持っている状態です。スクラムの手法を徹底しているからこそ、人間同士の連携に留まらず、AI エージェントとの有機的なコラボレーションが可能となりました。

——新しい技術の登場とともに、デジタル人材の育成・確保も急務となっています。

金澤) 当社は、新しい技術に積極的な従業員に率先して活用してもらい、その知見を周囲に広げてもらう方法をとっています。また、部門横断で発表会を定期的に行い、AI エージェントの活用事例などを共有することで、強制でなくても数百人が集まり、ナレッジを広げています。

——ITシステムとサイバーセキュリティの部分はいかがでしょうか。

金澤) サイバーセキュリティの核心は「事業継続性の担保」と「情報流出への対策」の二点だと考えます。まず、ハッカーに



(図1) LIXIL'S PURPOSE

加速するDX推進 「デジタルの民主化」で業務変革へ



株式会社LIXIL

よるバックアップの破壊を防ぐため、物理的に隔離されたAirGapバックアップから、現在は手が加えられないimmutable（不変な）バックアップへのロールアウトを進め、万が一侵入されても、一つ前の状態に戻れば復旧できる体制を構築しています。一方、情報の流出に対しては、端末にデータを置かないポリシーを徹底し、重要情報は権限管理とMFA（多要素認証）を付したクラウド側へ集約しています。

最終的には「ゼロトラスト」を目指していますが、これはあくまで「北極星」だと捉えています。100%の到達が目的ではなく、経済合理性と照らし合わせ、重要なシステムから優先的に適用することで強靱な組織を構築していく考えです。

——データ活用・連携などの進捗を教えてください。

金澤 データ活用面では、活用の裾野が確実に広がってきています。これまでは、「BigQuery」というプラットフォームを導入してはいたものの、担当者にSQLを使いこなせるスキルがない場合はデータを十分に引き出せませんでした。生成AIの登場で「書き方をAIに教えてもらおう」といった補完が可能になり、状況は変わりつつあります。

より直感的なデータ探索の世界観が近い将来に実現しそうです。BigQueryには「MCP（Model Context Protocol）」という機能がついているので、例えば社内の人々がAIに自然言語で問いかけると、AIが解析用のSQLを自ら生成してBigQueryへ投げ、回答を自然言語で返してくれる。こうした仕組みが可能になれば、データの「民主化」はさらに一歩進みます。

具体的な実装としては、現在、ほぼ全社員にグーグルの生成AI「Gemini」を提供しています。Gemini側が正式にMCPに対応し、BigQuery側をMCPサーバーとしてやり取りできるようになれば、人間がAIを通じて自由自在にデータへアクセスできる環境が整います。

——CX分野で効果的だった取り組みを教えてください。

金澤 2022年に開始したIoTソリューションの「LIXILトイレクラウド」で成果が出てきています。オフィスビルでは従来、清掃員がフロアを巡回し、定期的に清掃を行うのが一般的でしたが、トイレクラウドを導入すると、個室（ブース）単位のデータが可視化でき、清掃員は必要なタイミングで、必要な箇所だけを清掃する効率的な動きが可能になります。JR西日本大阪駅や大手小売チェーンなどで導入され、清掃コストを半分にしても品質を一定以上確保できたという実績が上がっています。

現在、このモデルを、港区の公園など拠点が点在するエリアを巡回する「広域清掃」に展開を始めています。将来はコンビニエンスストアなどへの応用も見据えています。最近のコンビニは多国籍なスタッフで運営されていますが、文化的な背景もあり、トイレ清掃に抵抗を感じる方も少なくないと言います。そこで「ギグワーク（ウーバー型）」のように、自転車や移動できる範囲内の複数店舗を、トイレ清掃に特化して巡回するようなビジネスモデルもあり得るのではと考えています。

——DXの成果指標はどのように可視化していますか。

金澤 デジタル部門では、スクラムチームごとに「ベロシティ（週あたりのアウ



(図2) DX Configuration

トプット量）」や「ハピネス（幸福度）」を毎週計測し、生産性を可視化しています。これにより、効率化が実際のアウトプット増加につながっているかを確認しています。

——DXの共通課題の解決に向けた、取引先やパートナー企業との連携について考えを教えてください。

金澤 住宅設備業界には複雑なバリューチェーンがあり、エコシステム全体の合理化のためにはDXの取り組みの波及が重要です。当社は製造業でBtoB事業でもあるので、コンシューマーに価値が届くまでに、代理店や施工業者、流通店など多くの方々が関与します。まずは、このプロセスに携わる人々への体験価値を高めないと、顧客体験の向上には至らないと考えています。

——今後取り組んでいきたい目標や課題を教えてください。

金澤 AIエージェントを業務プロセスに本格的に組み込み、タスク性の高い作業はAIに任せ、人間は創造的な業務に特化する「分業」を進めていきたいです。そのための課題は技術面より「マインドセット」にあります。従来の仕事のやり方への固定観念をどう変えていくかが重要になります。さらに一歩踏み込んだAI技術の活用により、市場や顧客ニーズに迅速に対応し、需要喚起につながる方法も模索していきたいです。



DXプラチナ企業

2024-2026
Digital Transformation

Interview

株式会社日立製作所

電気機器

6501

HITACHI

デジタルで価値を創出する「Lumada（ルマーダ）」を成長戦略の柱に据えて、DX提案を強化している日立製作所。自らをカスタマーゼロ（最初の顧客）として検証を重ね、その結果を価値として顧客に提供する取り組みを通じて、デジタル技術やAIを活用した社会インフラの変革に挑んでいます。執行役常務 CD&SOの藤森聡子氏に、現在の取り組みや展望について伺いました。



藤森 聡子

(ふじもり・さとこ)

執行役常務 CD&SO

——DXの取り組みについて、成長事業であるLumada事業を中心に、昨年からの進捗を教えてください。

藤森) 社会の課題が複雑化するなか、日立ならではの価値を創出するために、Lumadaは引き続き進化を続けています。Lumadaは2016年、お客様の業務をデータドリブンで進化させるIoTプラットフォーム(Lumada 1.0)として開始しました。その次の段階では、デジタルエンジニアリング(Lumada 2.0)によって、お客様のバリューチェーンの構想から実装までを行い、フィードバックを得てグループに展開していく取り組みを進めてきました。そして昨年度から、新たに「Lumada 3.0」と名前をつけ、日立グ

ループが持つ幅広いインストールベース(導入実績)を「デジタライズドアセット」と位置づけました。ここで、長年築き上げてきたドメインナレッジと、最新のAI、そしてパートナーエコシステムを活用して収集したデータを、価値に変換し、デジタルサービスを提供しています。

グローバル市場では「One Hitachi」として、米国中西部の系統運用事業者 Southwest Power Pool との取り組みや鉄道系で数々の事例を生み出しています。また、日系企業として初めて、米半導体大手の NVIDIA のグローバルシステムインテグレーター(GSI)プログラムに参加するなど、グローバルテック企業の皆様とも協業を推進して、その最新の技術を社会インフラに実装する取り組みを加速させています。

——「Lumada 3.0」におけるAIの活用について具体的に教えてください。

藤森) これまでもデータ分析から価値を見出してサービスを提供していましたが、Lumada 3.0では、AI活用によりサービスをさらに高度化させているといえます。具体的には、より大量のデータを扱えるだけでなく、いわゆるエキスパートが持っていた暗黙知的な部分を形式知化できるなど、いくつかのブレイクスルーがAIでもたらされているという状況です。

——Lumada事業の具体的な進捗、特に先行しているのはどの領域でしょうか。

藤森) 進捗は事業によってさまざまですが、鉄道事業者向けに提供しているデジタル資産管理ソリューション「HMAX Mobility」が大きな先陣を切っています。海外の鉄道の導入事例では、保守コストとエネルギー消費量の15%削減や、列車遅延時間の短縮といった具体的な成果が出ており、HMAXソリューションはMobilityのほか、Energy、Industry、Financeの4つの主要分野に横展開されています。

日立独自の強みを活かしたHMAXの適用事例が拡大



* 業界の平均を基準に社内分析

(図1) 主な HMAX 適用事例

——DX戦略における投資予算やリソース配分の優先順位はどのように変わりましたか。

藤森) Lumada については、2025年度に発表した経営計画「Inspire 2027」で、事業の売上収益比率を80%、Adj. EBITA率を20%にするという長期目標「Lumada 80-20」を打ち出しています。この目標を達成するため、投資やリソース配分はLumadaの成長領域に集中的

「Lumada 3.0」が導く社会インフラの革新 「カスタマーゼロ」とAIで現場の高度化を加速



株式会社日立製作所

に投下するという戦略的な優先順位付けを行っています。

——「Lumada 80-20」の目標達成に向けた施策を教えてください。

藤森 既存セクターにおけるLumada事業の成長を堅持するとともに、現在、次の成長の柱の確立を目指しています。これまでLumadaは、モビリティ、エネルギー、インダストリー、デジタルといった既存の各セクターにおいて、それぞれの事業とともに着実な成長を遂げてきました。今後もこれらの領域で拡大を継続していきますが、それと並行して、次の成長の柱を育てるため、2025年度から新たに「戦略SIB（Social Innovation Business）ビジネスユニット」を立ち上げました。現在、社会的要請が高まっている、エネルギー需要、データセンター、電動化、スマートシティ、ヘルスケアをCEOが決めた新領域として取り組んでいます。

とし、AIの価値を伝えるメッセージャーとして活動しています。

——信頼と責任を両立させるためのIT基盤やセキュリティについてはどうお考えですか。

藤森 新技術にはアクセルとブレーキのバランスが重要です。セキュリティ面ではリスクベースでの対策を前提に、社内の「AI統括委員会」がルール策定や教育を進めています。多様な事業や国・地域に対応するため、柔軟性のあるフレームワークで対応し、IT部門がリスクを検証しつつ、現場が安全にツールを使える環境を整備しています。基本的にはグローバルで標準化を進めますが、各国の法制度などに応じて対応を変える部分もあります。日立グループは幅広い事業を展開しているため、事業ごとの差異を吸収できるような使い分けや、ユーザーニーズとのバランスを考慮しています。

——ステークホルダーや投資家との対話はどのようにされていますか。

藤森 当社がなぜDXに取り組むのか、DXが持続可能な社会にどう貢献できるのかという点を理解いただくことが必要だと考え、機関投資家やアナリストの皆さんと年間1000件ほどの個別ミーティングを実施しています。また、短期的な成果だけでなく、中長期でどのような価値が創出できるのか、そのために現状どのような取り組みをしているかという点も特に力を入れて伝えています。こうした対話からいただいたヒントを、事業に反映させていくこともあります。

——DXにおける今後の課題と、それを乗り越えるためにすべきことは何だとお考えですか。

藤森 AI技術の進化スピードへの対応です。信頼性や安全性を維持しつつ、変

化を迅速に捉えて対応していく両面性が求められます。ただ、AIを活用することで何を得られるのか、そこからさらにどう変わっていくのかというビジョンを持たないと、省力化や自動化で人を削減するなどといった短絡的な話になってしまいます。当社はそうではなく、AIを、あくまで人間を拡張・支援する「人間中心のAI」だと捉えており、効率化で得られた時間をどう再投資するかをセットで考えることこそ重要だと捉えています。

——プラチナ企業の最終年度を迎えるにあたり、今後果たすべき役割や展望についてお聞かせください。

藤森 社会を取り巻く環境は極めてダイナミックかつ急速に変化しています。特にAI領域の進展は目覚ましく、「ChatGPT」に始まり、従来は「生成AI」という言葉が中心でした。それが近年は「エージェントAI」へと進化し、オフィスにおける業務プロセスの自律化という変革をもたらしています。さらに、これが「フィジカルAI」へと進化し、オフィスワーカーのみならず、現場で働く「フロントラインワーカー」の業務の高度化という変革も起こせると考えます。

深刻さを増す社会課題に対し、まずは我々自身がカスタマーゼロとなり、自らの中で検証を重ね、その結果を価値としてお客様にご提供していくという取り組みを通じて、社会に貢献したいと考えています。同時に、私たちのこうした取り組みが、日本の産業界におけるDXの一つのモデルケースになればと捉えています。この価値を他の産業界の皆様とも「協創」していくことで、日本全体の社会インフラの変革に貢献していきたいです。



(図2)「Inspire 2027」がめざすもの

——デジタル人材の育成と確保については、どのようにされていますか。

藤森 現行の経営計画で、生成AIプロフェッショナル人材を2027年度までに5万人育成する目標を掲げています。全従業員向けのAIリテラシー向上プログラムに加え、各事業部ベースでも生成AIコミュニティが立ち上がり、成果共有やコンテストを通じて活用が広がっています。「AIアンバサダー」というポジションも創設し、彼らが業務変革をリー



デジタルトランスフォーメーション 調査 2026

分 析 結 果

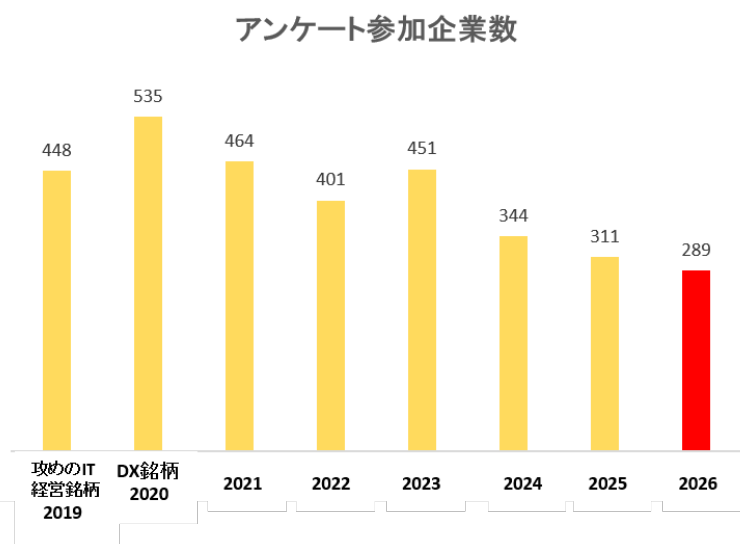
デジタルトランスフォーメーション調査2026 概要

■ 調査実施概要

名称	デジタルトランスフォーメーション調査2026 略称: DX調査2026
調査対象	東京証券取引所の国内上場企業 約3,800社 (プライム、スタンダード、グロース)
調査実施期間 (回答受付期間)	2025年 12月 21日(月) 回答受付開始 2025年 12月 22日(月) 18時受付終了
調査方法 (WEB受付)	調査項目(選択式と記述式)に回答していただきます。 回答は「DX推進ポータル」から提出していただきます。 DX推進ポータル: https://dx-portal.ipa.go.jp

■ 調査参加企業数

「デジタルトランスフォーメーション調査2026」の回答企業数は289社でした。



■ DX 調査内の用語について

ビジネスモデル	事業を通して顧客や社会に価値を提供し、持続的な企業価値につなげる仕組み(有形・無形の経営資源を投入し、製品やサービスをつくり、その付加価値に見合った価格で顧客に提供する一連の流れ)
戦略	ビジネスモデルを実現する方策
デジタルトランスフォーメーション(DX)	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
デジタル技術	本調査では特に、生成AI、IoT、ビッグデータ、ロボット、ブロックチェーン等の新技術を想定している

デジタルトランスフォーメーション調査2026 分析結果

ここからは「デジタルトランスフォーメーション調査2026」の分析結果を紹介します。

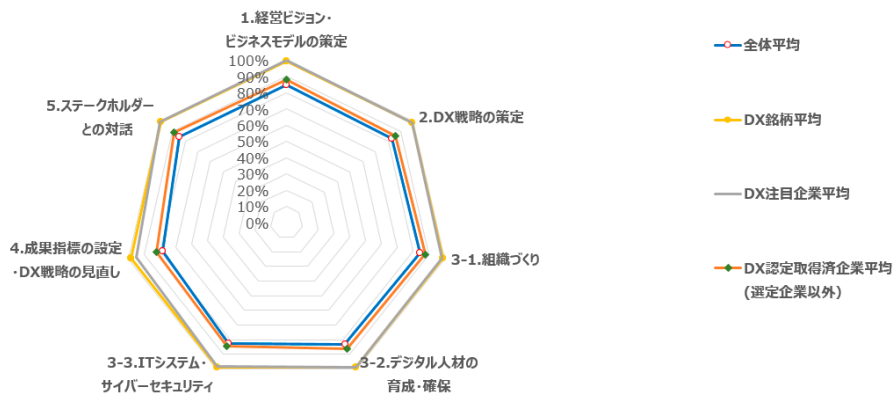
※詳細については、経済産業省のホームページ内、「デジタルトランスフォーメーション調査2026の分析」

① 全体的な回答傾向

- DX 銘柄企業・DX 注目企業の回答スコアは、全体平均を総じて上回っており、「デジタルガバナンス・コード」への取組の差が数字に表れている。

	1.経営ビジョン・ビジネスモデルの策定	2.DX戦略の策定	3-1.組織づくり	3-2.デジタル人材の育成・確保	3-3.ITシステム・サイバーセキュリティ	4.成果指標の設定・DX戦略の見直し	5.ステークホルダーとの対話
全体平均	84.6%	83.0%	84.6%	83.0%	82.8%	78.4%	84.3%
DX銘柄平均	99.4%	99.0%	98.7%	99.1%	99.0%	98.7%	99.1%
DX注目企業平均	100.0%	99.0%	98.3%	98.7%	98.5%	95.1%	99.5%
DX認定取得済企業平均 (選定企業以外)	88.0%	85.5%	87.6%	86.5%	84.7%	82.2%	89.0%

■ 上記スコアのレーダーチャート

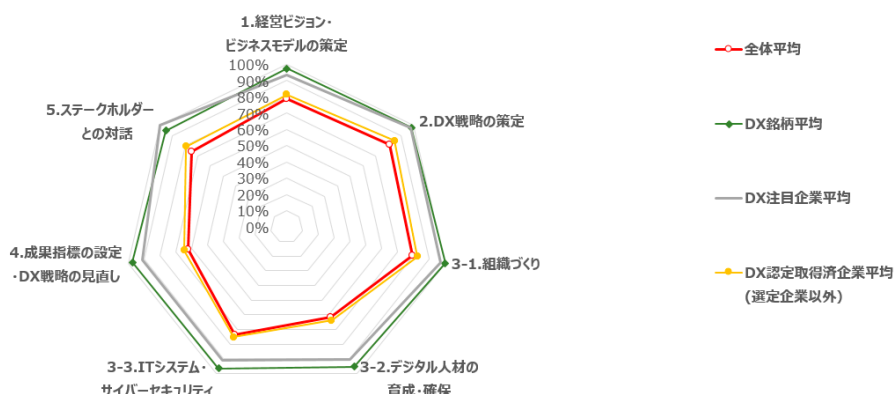


② 全体的な回答傾向 (AIに関する設問)

- DX 銘柄企業・DX 注目企業の回答スコアは、AIに関する設問においても全体平均を総じて上回っている。全体平均では、「デジタル人材の育成・確保」の回答スコアが特に低い。

	1.経営ビジョン・ビジネスモデルの策定	2.DX戦略の策定	3-1.組織づくり	3-2.デジタル人材の育成・確保	3-3.ITシステム・サイバーセキュリティ	4.成果指標の設定・DX戦略の見直し	5.ステークホルダーとの対話
全体平均	78.8%	81.3%	79.3%	61.9%	73.8%	62.5%	74.6%
DX銘柄平均	97.5%	98.2%	100.0%	95.6%	96.7%	97.5%	95.0%
DX注目企業平均	93.4%	97.8%	97.4%	90.2%	90.8%	91.2%	100.0%
DX認定取得済企業平均 (選定企業以外)	81.4%	85.1%	82.5%	64.0%	75.4%	64.6%	79.2%

■ 上記スコアのレーダーチャート



デジタルトランスフォーメーション調査2026 分析結果

③ DX 銘柄企業の特徴

- DX 銘柄企業とDX未認定企業では、「企業間連携」「デジタルスキル標準に基づく社員スキルの可視化」「取締役への教育機会の提供」において、大きな差が見られる。
- 一方で、DX 銘柄企業でも、「生成AI等の最新技術の動向も踏まえたDX推進を支える人材の確保」は最も良い回答をした割合が比較的小さくなっている。

	経営ビジョン・ビジネスモデルの策定	DX戦略の策定	組織づくり	デジタル人材の育成・確保	ITシステム・サイバーセキュリティ	成果指標の設定・DX戦略の見直し	ステークホルダーとの対話
DX 銘柄企業とDX未認定企業との取組の差が特に大きいと思われる項目（※1）	DGC-4 企業間連携 (89)	DGC-12 新規ビジネス創出 (83)	DGC-21 DX推進部署の責任者 (82)	DGC-25 デジタルスキル標準に基づく社員スキルの可視化 (87)	AI-10 AI活用に向けたデータ環境整備 (84) DGC-41 サプライチェーンにおけるサイバーセキュリティ (80)	DGC-43 KPI・KGIの連携と財務成果 (83) DGC-44、AI-13 DX戦略の進捗や成果の把握 (82) DGC-47 取締役への教育機会の提供 (90)	
DX 銘柄企業も含め、最も良い回答をした割合が小さい項目（※2）				DGC-28、AI-9 DX推進を支える人材			

※1 アンケートの各設問において「DX 銘柄企業が最も良い選択肢を回答した割合 - DX未認定企業が最も良い選択肢を回答した割合」の差分が80ポイント以上の項目を記載（各項目末尾（ ）内の数字は差分のポイント数）

※2 アンケートの各設問において「DX 銘柄企業が最も良い選択肢を回答した割合」が90%以下の項目

【参考】 デジタルトランスフォーメーション調査2026 参加企業

調査に協力いただいた企業289社のうち、非公開の希望があった企業を除いた企業名を掲載しています。

※以下に記載している企業は、一部のみ調査に回答した企業も含みます。

※企業名は、業種順、証券コード順で掲載しています。(DX調査開始時点)

水産・農林業

1333	Umios 株式会社
------	------------

建設業

1417	株式会社ミライト・ワン
1420	サンヨーホームズ株式会社
1721	コムシスホールディングス株式会社
1724	シンクレイヤ株式会社
1801	大成建設株式会社
1803	清水建設株式会社
1808	株式会社長谷工コーポレーション
1820	西松建設株式会社
1833	株式会社奥村組
1860	戸田建設株式会社
1870	矢作建設工業株式会社
1885	東亜建設工業株式会社
1925	大和ハウス工業株式会社
1926	ライト工業株式会社
1952	新日本空調株式会社
1959	株式会社クラフティア
1969	高砂熱学工業株式会社
1980	ダイダン株式会社
6330	東洋エンジニアリング株式会社
6366	千代田化工建設株式会社

食料品

2001	株式会社ニッポン
2002	株式会社日清製粉グループ本社
2264	森永乳業株式会社
2270	雪印メグミルク株式会社
2282	日本ハム株式会社
2503	キリンホールディングス株式会社
2590	ダイドーグループホールディングス株式会社
2602	日清オイリオグループ株式会社
2802	味の素株式会社
2809	キュービー株式会社

繊維製品

3401	帝人株式会社
3402	東レ株式会社

	3591	株式会社ワコールホールディングス
パルプ・紙		
	3941	レンゴー株式会社
化学		
	3407	旭化成株式会社
	4043	株式会社トクヤマ
	4100	戸田工業株式会社
	4183	三井化学株式会社
	4186	東京応化工業株式会社
	4204	積水化学工業株式会社
	4208	UBE株式会社
	4452	花王株式会社
	4626	太陽ホールディングス株式会社
	4631	DIC 株式会社
	4901	富士フイルムホールディングス株式会社
	4911	株式会社資生堂
	4912	ライオン株式会社
	4935	株式会社リベルタ
	4951	エステー株式会社
	4980	デクセリアルズ株式会社
	7908	株式会社きもと
	8113	ユニ・チャーム株式会社
医薬品		
	4502	武田薬品工業株式会社
	4507	塩野義製薬株式会社
	4516	日本新薬株式会社
	4519	中外製薬株式会社
	4521	科研製薬株式会社
	4540	株式会社ツムラ
	4568	第一三共株式会社
石油・石炭製品		
	5021	コスモエネルギーホールディングス株式会社
ゴム製品		
	5108	株式会社ブリヂストン
ガラス・土石製品		
	5201	AGC株式会社
	5333	NGK 株式会社
	5334	日本特殊陶業株式会社
	5357	株式会社ヨータイ

鉄鋼

5401	日本製鉄株式会社
5406	株式会社神戸製鋼所
5411	JFEホールディングス株式会社
5440	共英製鋼株式会社

非鉄金属

5706	三井金属株式会社
5711	三菱マテリアル株式会社
5713	住友金属鉱山株式会社
5726	株式会社大阪チタニウムテクノロジーズ
5801	古河電気工業株式会社

金属製品

3436	株式会社SUMCO
5911	株式会社横河ブリッジホールディングス
5938	株式会社LIXIL
5941	株式会社中西製作所
5943	株式会社ノーリツ
5984	兼房株式会社

機械

5631	株式会社日本製鋼所
6268	ナブテスコ株式会社
6301	株式会社小松製作所
6305	日立建機株式会社
6361	株式会社荏原製作所
6365	株式会社電業社機械製作所
6367	ダイキン工業株式会社
6370	栗田工業株式会社
6454	マックス株式会社
6471	日本精工株式会社
6472	NTN株式会社
6486	イーグル工業株式会社
6498	株式会社キッツ
7004	カナデビア株式会社
7011	三菱重工業株式会社
7013	株式会社IHI

電気機器

6501	株式会社日立製作所
6503	三菱電機株式会社
6526	株式会社ソシオネクスト
6588	東芝テック株式会社
6617	株式会社東光高岳
6645	オムロン株式会社

6663	太洋テクノレックス株式会社
6701	日本電気株式会社
6702	富士通株式会社
6703	沖電気工業株式会社
6724	セイコーエプソン株式会社
6762	TDK株式会社
6787	株式会社メイコー
6845	アズビル株式会社
6850	株式会社チノー
6857	株式会社アドバンテスト
6869	シスメックス株式会社
6981	株式会社村田製作所
7752	株式会社リコー
8035	東京エレクトロン株式会社

輸送用機器

6902	株式会社デンソー
6995	株式会社東海理化電機製作所
7012	川崎重工業株式会社
7241	フタバ産業株式会社
7259	株式会社アイシン

精密機器

7727	株式会社オーバル
------	----------

その他製品

7911	TOPPANホールディングス株式会社
7912	大日本印刷株式会社
7914	共同印刷株式会社
7915	NISSHA株式会社
7936	株式会社アシックス
7994	株式会社オカムラ

電気・ガス業

9501	東京電力ホールディングス株式会社
9502	中部電力株式会社
9503	関西電力株式会社
9504	中国電力株式会社
9508	九州電力株式会社
9513	電源開発株式会社
9531	東京瓦斯株式会社
9532	大阪瓦斯株式会社
9533	東邦瓦斯株式会社

陸運業

9005	東急株式会社
------	--------

9020	東日本旅客鉄道株式会社
9021	西日本旅客鉄道株式会社
9044	株式会社NANKAI
9064	ヤマトホールディングス株式会社
9069	センコーグループホールディングス株式会社
9075	福山通運株式会社
9143	SGホールディングス株式会社
9147	NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社

海運業

9101	日本郵船株式会社
9107	川崎汽船株式会社

空運業

9201	日本航空株式会社
9202	ANAホールディングス株式会社
9233	アジア航測株式会社

倉庫・運輸関連業

9301	三菱倉庫株式会社
9302	三井倉庫ホールディングス株式会社
9324	安田倉庫株式会社
9351	東洋埠頭株式会社
9368	キムラユニティー株式会社

情報・通信業

3679	株式会社じげん
3796	株式会社いい生活
3837	アドソル日進株式会社
4074	株式会社ラキール
4414	株式会社フレクト
4422	VALUENEX株式会社
4667	アイサンテクノロジー株式会社
4709	株式会社IDホールディングス
4768	株式会社大塚商会
9401	株式会社TBSホールディングス
9432	NTT 株式会社
9434	ソフトバンク株式会社
9474	株式会社ゼンリン
9658	株式会社ビジネスブレイン太田昭和

卸売業

2768	双日株式会社
3107	ダイワボウホールディングス株式会社
3132	マクニカホールディングス株式会社
3153	八洲電機株式会社

3167	株式会社TOKAIホールディングス
3323	レカム株式会社
7433	伯東株式会社
7438	コンドーテック株式会社
7459	株式会社メディバルホールディングス
7476	アズワン株式会社
7482	株式会社シモジマ
7537	丸文株式会社
8001	伊藤忠商事株式会社
8051	株式会社山善
8053	住友商事株式会社
8060	キャノンマーケティングジャパン株式会社
8226	株式会社理経
9830	トラスコ中山株式会社
9962	株式会社ミスミグループ本社

小売業

3329	東和フードサービス株式会社
3397	株式会社トリドールホールディングス
8252	株式会社丸井グループ
8267	イオン株式会社
8273	株式会社イズミ

銀行業

5831	株式会社しずおかフィナンシャルグループ
5832	株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ
5844	株式会社京都フィナンシャルグループ
7167	株式会社めぶきフィナンシャルグループ
7180	株式会社九州フィナンシャルグループ
7189	株式会社西日本フィナンシャルホールディングス
7337	株式会社ひろぎんホールディングス
7380	株式会社十六フィナンシャルグループ
7389	株式会社あいちフィナンシャルグループ
8308	株式会社りそなホールディングス
8316	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
8331	株式会社千葉銀行
8354	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
8370	株式会社紀陽銀行
8381	株式会社山陰合同銀行
8392	株式会社大分銀行
8399	株式会社琉球銀行
8410	株式会社セブン銀行
8411	株式会社みずほフィナンシャルグループ
8524	株式会社北洋銀行
8544	株式会社京葉銀行

証券、商品先物取引業

8601	株式会社大和証券グループ本社
8609	株式会社岡三証券グループ

保険業

7181	株式会社かんぽ生命保険
8630	SOMPOホールディングス株式会社
8725	MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社
8766	東京海上ホールディングス株式会社

その他金融業

7199	プレミアグループ株式会社
8253	株式会社クレディセゾン
8439	東京センチュリー株式会社
8566	リコーリース株式会社
8570	イオンフィナンシャルサービス株式会社
8572	アコム株式会社
8585	株式会社オリエントコーポレーション
8593	三菱HCキャピタル株式会社
8596	株式会社九州リースサービス
8793	NECキャピタルソリューション株式会社

不動産業

1435	株式会社robot home
1878	大東建託株式会社
2978	株式会社ソクルバ
3231	野村不動産ホールディングス株式会社
3289	東急不動産ホールディングス株式会社
3300	株式会社アンビションDXホールディングス
8801	三井不動産株式会社
8802	三菱地所株式会社
8848	株式会社レオパレス21
8887	株式会社シーラホールディングス

サービス業

2120	株式会社LIFULL
2154	株式会社オープンアップグループ
2168	株式会社パソナグループ
2181	パーソルホールディングス株式会社
2301	株式会社学情
2462	ライク株式会社
4290	株式会社プレスステージ・インターナショナル
4659	株式会社エイジス
4694	株式会社ビー・エム・エル
6037	楽待株式会社
6180	GMOメディア株式会社

6200	株式会社インソース
9621	株式会社建設技術研究所
9644	株式会社タナベコンサルティンググループ
9713	株式会社ロイヤルホテル
9715	トランス・コスモス株式会社
9722	藤田観光株式会社
9755	応用地質株式会社

■ 注意事項等

●本資料は情報提供のみを目的としたものであり、投資勧誘や特定の証券会社との取引を推奨することを目的として作成されたものではありません。万が一、本資料に基づき被った損害があった場合にも、経済産業省、株式会社東京証券取引所及び独立行政法人情報処理推進機構は責任を負いかねます。

●本資料で提供している情報は万全を期していますが、その情報の網羅性・完全性を保証しているものではありません。また、本資料に記載されている内容は将来予告なしに変更される可能性があります。記載している過去の情報は実績であり、将来の成果を予想または示唆するものではありません。

●本資料のいかなる部分についても、一切の権利は経済産業省、株式会社東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構またはその情報提供元に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ無断で複製、転送はできません。



DX銘柄2026
Digital Transformation



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry



株式会社東京証券取引所



独立行政法人
情報処理推進機構