

【付録1】 デジタル産業宣言のケーススタディ

令和4年3月

経済産業省 商務情報政策局

デジタル高度化推進室

デジタル産業宣言のケーススタディー一覧

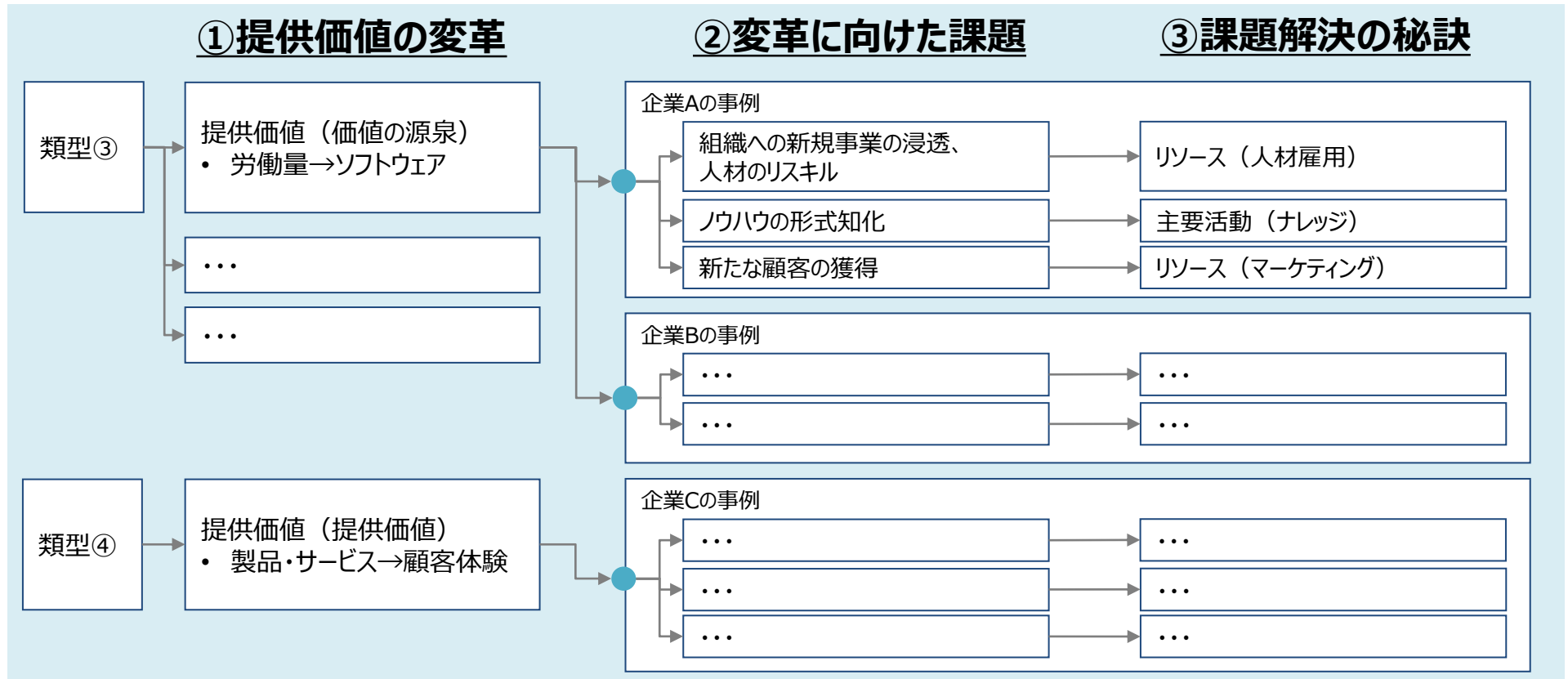
● デジタル産業宣言に基づいた行動により、新規デジタルビジネスの創出、または収益に直結する既存ビジネスの付加価値向上を達成した企業の変革事例を整理。

事例No.	関連するデジタル産業宣言No.	業界	企業類型	新規デジタルビジネスの創出	収益に直結する既存ビジネスの付加価値向上
1	1、4	小売業	類型④		○
2	1、3	製造業	類型④	○	
3	1、3	不動産業	類型③	○	
4	1、3	情報通信業	類型③	○	
5	1、3	情報通信業	類型③	○	
6	1、3	情報通信業	類型③	○	
7	1、4	医療業	類型④		○
8	1	製造業	類型④	○	
9	1	金融業	類型④	○	
10	1、2	情報通信業	類型①/②	○	
11	1、2	情報通信業	類型①/②	○	

※デジタル産業宣言No.5はすべての企業に共通する内容のため、上記の表からは割愛

ケーススタディの整理方法について

- ビジネスモデルの検討においては「誰にどんな価値を提供するか」が出発点であるため、企業変革の事例を、①提供価値の変革を起点として、②変革に向けた課題、③課題解決の秘訣で整理。



【事例1】 類型④への変革事例～小売業者～（1／5）

- 単なるECサイト活用から、①売り場兼倉庫としての実店舗、②自社EC、③自社アプリ、というオペレーションの三位一体化により、顧客体験の進化を実現。

経営者の思い：従来の小売業の枠組みを超えて高収益なビジネスモデルを確立し従業員へ還元したい

ビジネスモデル

一般的な
小売業



顧客体験を
最適化する
IT小売業

● 提供価値の変革（製品・サービス→顧客体験）

提供価値

事業者主体の
販売施策による
製品提供



EC店舗とリアル店
舗の融合による
各顧客ニーズに応
じた購買体験

● 提供価値の変革に向けた課題

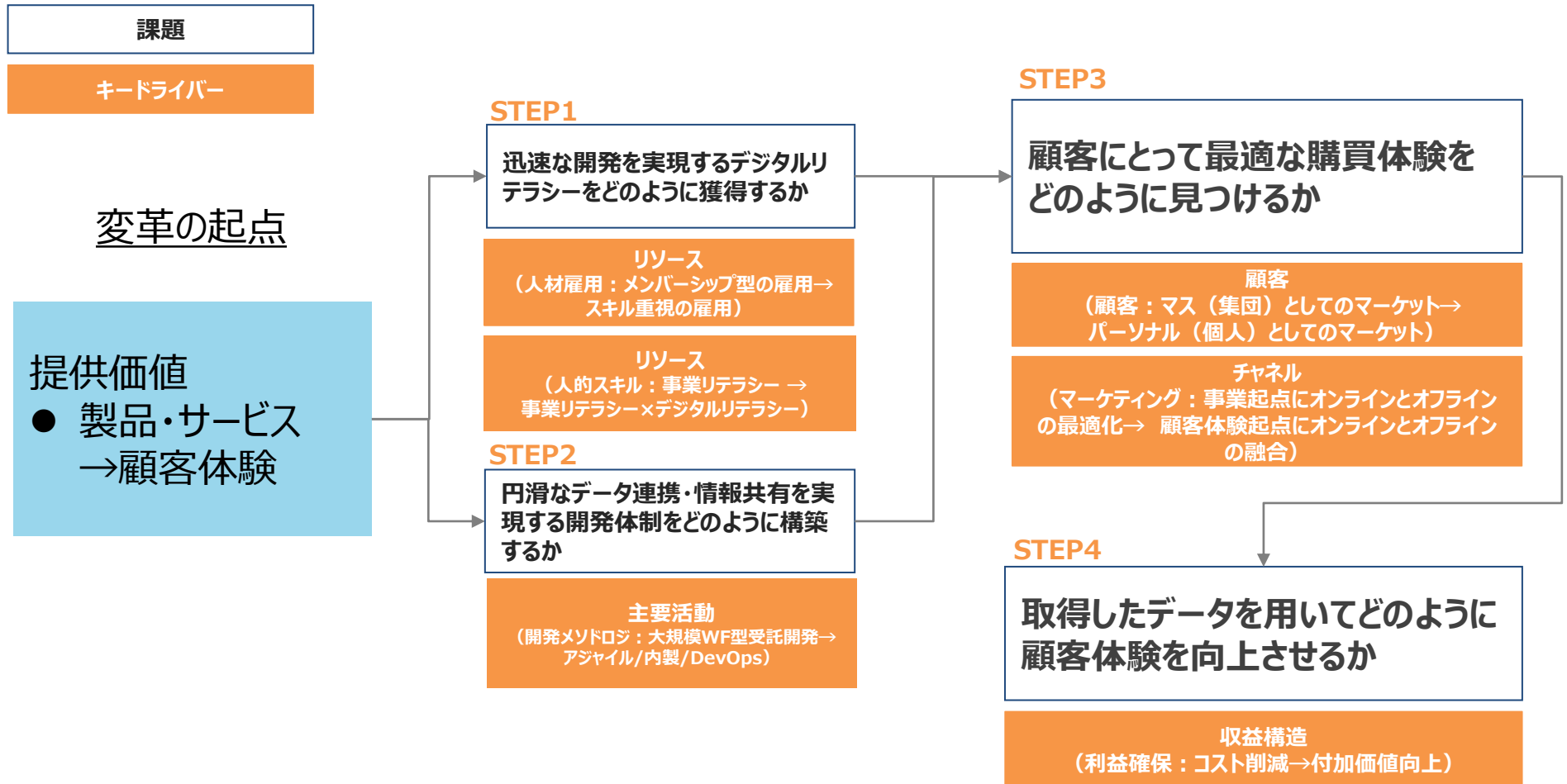
1. 顧客にとって最適な購買体験をどのように見つけるか
 - ✓ 迅速な開発を実現するデジタルリテラシーをどのように獲得するか
 - ✓ 円滑なデータ連携・情報共有を実現する開発体制をどのように構築するか
2. 取得したデータを用いてどのように収益構造を転換するか

● 課題解決のポイント （提供価値の変革に対するキードライバー）

チャネル （マーケティング：事業起点にオンラインとオフラインの最適化→ 顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合）
顧客 （顧客：マス（集団）としてのマーケット→パーソナル（個人）としてのマーケット）
リソース （人材雇用：メンバーシップ型の雇用→スキル重視の雇用）
リソース （人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー）
主要活動 （開発メソッド：大規模WF型受託開発→アジャイル/内製/DevOps）
収益構造 （利益確保：コスト削減→付加価値向上）

【事例1】 類型④への変革事例～小売業者～（2／5）

- 提供価値の変革を起点としたとき、変革のための課題を整理。
また課題に紐づいたキードライバーを記載した。



【事例1】 類型④への変革事例～小売業者～（3／5）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題:自社のデジタルリテラシーの向上	リソース (人的スキル:事業リテラシー → 事業リテラシー×デジタルリテラシー)	リソース (人的スキル:メンバーシップ型の雇用→ スキル重視の雇用)
● 背景 ・迅速かつ効果的なシステム開発に対応することのできるITスキルの高いデジタル人材を必要としていたものの、自社人材の育成では時間を要し効率的ではなかった。 ・また、DXが進んでおらず、人件費も高いとは言えない小売業として労働市場において競争力のあるデジタル人材の新規採用は難航していた。 ● 解決のポイントは、業界の多重下請け構造の階層や海外オフショアなどの業界慣習にとらわれないに能力を重視した人材の採用を行い、別会社を立ち上げ組織的な受け皿を整備したこと ・IT業界特有の多重下請け構造によるスキルレベルに応じた待遇が受けられないエンジニアに対して、能力やスキルに重きを置いて人材雇用を行った。 ・質の高い技術者と従来業務の経験者がチームを組むことで、事業リテラシーとデジタルリテラシーの融合が進み事業全体を推進する原動力となった。		

課題:全社での円滑なデータ連携・情報共有を実現する開発体制構築	主要活動 (開発メソッド:大規模WF型受託開発→アジャイル/内製/DevOps)
● 背景 ・顧客の購買行動を可視化し、最適なデジタルマーケティングを行うためには全社的なデータ連携と迅速な開発を可能とする体制が求められていた。 ・業務効率化のために国内ベンダー企業のアプリケーションを個別で利用していたものの、APIの公開がされていないなど自社データでありながらブラックボックス化してしまい、結果的に店舗と本部の円滑なデータ連携やコミュニケーションの阻害要因となっていた。 ● 解決のポイントは、属人性を排除したデータ連携のシステムを構築したこと ・ローコード開発プラットフォームを使うことで非エンジニアの社員を中心でも1か月程度の短期間で、アプリケーションの開発からパイロット展開、実店舗への導入まで実現。 ・システム間に人が介在することで属人性の課題が解消されないため、APIで連携する小規模なシステムを必要に応じて開発することで迅速かつ効果的なデータフローを実現した。 ● 副次的効果 ・店舗生産性の改革や顧客ニーズの変化へ迅速な対応ができるようになり経営アジリティが向上した。	

【事例1】 類型④への変革事例～小売業者～（4／5）

- 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：顧客に最適な購買体験をどのように見つけるか	チャンネル (マーケティング：事業起点にオンラインとオフラインの最適化→ 顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合)	顧客 (顧客：マス（集団）としてのマーケット→ パーソナル（個人）としてのマーケット)
● 背景 ● 比較的広域に顧客を抱えており、それぞれの来店ニーズが異なる中一様な広告戦略では限界を感じていた。 ● アプリ会員数が少なく顧客単位で購買行動を把握できておらず、それぞれに顧客に最適な購買体験を描くことができなかった。 ● 解決のポイントは、リアル店舗とEC店舗のデータをつなげて顧客各々の動線を可視化したこと。 ● オウンドメディアを用いて顧客にとって価値あるコンテンツを発信し、潜在的な顧客支持を獲得したうえで来店促進のためのマーケティングを実行。リアル店舗へ来店した顧客に対してアプリ会員のインセンティブを愚直に訴求することで、顧客のニーズや購買行動を把握することのできるアプリ会員数を増やした。 ● アプリ会員、デジタル会員の購買データを収集しマーケティングオートメーションを用いることでそれぞれの顧客に合った購買体験のシナリオを可視化した。		

【事例1】 類型④への変革事例～小売業者～（5／5）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：取得したデータを用いてどのように顧客体験を向上させるか

収益構造
(利益確保：コスト削減→付加価値向上)

● 背景

- 自社でリアル店舗とEC店舗を運営しているものの、個別に顧客データの管理を行っており、顧客を点でしか捉えられていなかった。
- また、年々EC店舗での購入比率が増加してきているものの、自社EC店舗を活用しても収益性が低く、安定的に利益を生み出せる収益構造の抜本的な改善が求められていた。

● 解決のポイントは、顧客データを連携して可視化した顧客の購買行動の動線を最適化するように、事業部門を横ぐしで業務の再構築をしたこと

- EC店舗とリアル店舗の顧客データを連携させたことにより、リアル店舗にEC店舗の出荷機能の統合を実現。結果としてEC店舗で購入した商品を購入者から近いリアル店舗から発送することが可能となり、商品の短納期化につながった。
- リアル店舗からの距離（商圏）によって異なる顧客の購買ニーズをデータを用いて把握したことで、各顧客の購買意欲に応じた商品に関する提案をする広告配信が可能となった。

● 副次的結果

- EC店舗の商品配送がリアル店舗出荷に切り替わることでに発送にかかるコストが小さくなり1オーダー当たりの利益率の改善につながった。
- EC商品の配送をリアル店舗の売上とすることで、リアル店舗における従業員の高いモチベーションを醸成した。
- リアル店舗は人口動態の変化をリスクとしていたものの、人口密度が高くないところも出荷拠点として考えられるように新規店舗の出店基準が変わった。

【事例2】 類型④への変革事例～製造業者～（1／2）

- 自社センサーの販売事業から自社製品の強みを活かした見守りサービスへ変革し、新しい顧客体験を創出。

ビジネスモデル

センサー製品の販売 → 見守りサービス

- 提供価値の変革（製品・サービス→顧客体験）

提供価値

センサー製品単体の
売切り → 見守りサービスを通じ
た顧客の安心感

● 提供価値の変革に向けた課題

1. どのように監視ニーズにこたえるか
2. どのように最適な顧客体験を描く体制を構築したか
3. どのように付加価値の高い顧客体験を実現したか

● 課題解決のポイント （提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

リソース

（人的スキル：事業リテラシー or デジタルリテラシー→
事業リテラシー×デジタルリテラシー）

主要活動

（キーアクティビティ：既存事業の効率化→新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上））

チャネル

（マーケティング/販売チャネル：事業起点にオンラインとオフラインの個別最適化→顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合）

収益構造

（利益確保：コスト削減→付加価値向上）

【事例2】 類型④への変革事例～製造業者～（2／2）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：どのように監視ニーズに応えるか	主要活動 (キーアクティビティ：既存事業の効率化→新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上）)	
● 背景 ・ 従来よりニッチトップなセンサーを製造しており、製品としての強みを持ち合わせていた。 ・ カメラ監視とは異なる分野において、目視確認では限界がある顧客ニーズを把握しており、自社製品を用いたソリューションを模索していた。 ● 解決のポイントは、センサーで対象物に関するデータを自動取得し傾向分析を行うことでリスクを察知できるようにしたこと ・ 旧来からのセンサー製造で培ったノウハウをベースに、センサーの小型化、軽量化、ワイヤレス化、低廉化などを実現。 ・ 場所を選ばず手軽に設置できることで設置台数を増やし、分析のベースとなるデータを大量に取得することに成功。		
課題：どのように最適な顧客体験を描く体制を構築したか	リソース (人的スキル：事業リテラシー → 事業リテラシー×デジタルリテラシー)	
● 背景 ・ 自社製品の強みを活かした新しい価値（顧客体験）の提供には、自社のリソースとノウハウだけでは十分ではなかった。 ● 解決のポイントは、M&Aをはじめとしたパートナー企業との共創によりリテラシーの高いエコシステムを形成したこと ・ ファシリティマネジメントや警備サービスを提供する企業との共創により、パートナー企業が持つ事業リテラシーと自社センサーに関するデジタルリテラシーを融合したエコシステムを形成。顧客ニーズを的確に把握し適切なソリューションを提供する体制を構築した。		
課題：どのように付加価値の高い顧客体験を実現したか	チャネル (マーケティング/販売チャネル：事業起点にオンラインとオフラインの個別最適化→顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合)	収益構造 (利益確保：コスト削減→付加価値向上)
● 背景 ・ 自社製品およびエコシステムが提供するサービスの付加価値を高め収益性を向上することを目指していた。 ● 解決のポイントは、明確な用途を定義したうえで基幹システムの全面的な刷新を行い、製品の設置状況や在庫（所在含む）を的確に把握したこと ・ 自社センサーの設置状況（場所、台数、年数など）や在庫の個数及び所在を全体的に把握できる基幹システムを構築。 ・ 顧客の状況に併せた設置台数の増減や経年劣化による交換などが提案可能となり、短納期希望の顧客にはプレミアム価格で商品を提供することで商品とサービス全体の価値を向上させた。		

【事例3】 類型③への変革事例～不動産業者～（1／2）

- 従来型の不動産業からノウハウを形式知化することにより、AIクラウドサービスとして業界全体に提供するプラットフォームビジネスへ転換。

経営者の思い：IT技術の活用を通じて不動産業界全体に変革をもたらしたい

ビジネスモデル

個人を顧客とした
一般的な不動産業 → 同業他社を顧客とした
プラットフォームビジネス

- 価値の源泉の変革（労働量→ソフトウェア）

価値の源泉

不動産事業に従事
する社員の労働量 → 自社と他社のノウ
ハウ・データを蓄積した
AIクラウドサービス

● 提供価値の変革に向けた課題

1. デジタル技術を活用していかに不動産実務を効率化するか
2. どのように同業他社へのサービスを展開するか
（同業他社をどのように顧客とするか）

● 課題解決のポイント

（提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

リソース

（人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー）

主要活動

（ナレッジ：暗黙知→形式知）

協業

（企業間のつながり：固定的なピラミッド型→動的なエコシステム型）

【事例3】 類型③への変革事例～不動産業者～（2／2）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：デジタル技術を活用していかに不動産実務を効率化するか	リソース (人的スキル：事業リテラシー → 事業リテラシー×デジタルリテラシー)	主要活動 (ナレッジ：暗黙知→形式知)
● 背景 ・ 自社において不動産事業を行う中で非効率な業界の状況を認識し、自社の積極的なITの活用によって自社業務の生産性を向上できると考えていた。 ● 解決のポイントは、経営者トップ先導によって全社の事業・ITリテラシーの融合をしたこと ・ 経営トップが社内のあらゆる会議体へ参加し、各所でリテラシー（事業orデジタル）の高い人材をDX推進のキーマンとして位置づけ、キーマン同士の対話機会創出、技術部門とビジネス部門のコラボレーションに関する評価制度・表彰制度などを設け、組織全体の意識を改革した。 ・ 不動産実務に精通している事業部門とデジタル技術に精通したIT部門の知見が融合されたことで形式知として蓄積し、生産性を高めるクラウドサービスへと昇華することができた。		

課題：どのように同業他社へサービスを展開するか	協業 (企業間のつながり：固定的なピラミッド型→動的なエコシステム型)
● 背景 ・ 社内デジタルイゼーションを積極的に進め、不動産の実務に精通した知見をもとに各種AIクラウドツールを開発して自社の事業で活用していた。 ・ 自社事業でAIクラウドツールを活用していくなかで、同業他社にとってもインパクトを与えうるものだと確信し、他社へのツール提供によるビジネス機会を感じていた。 ● 解決のポイントは、顧客全体の大量なデータの収集・分析による、持続的に提供価値を向上させる仕組みを構築したこと ・ 「自社独占ではなく、ツールを広く普及させて不動産業界全体に変革をもたらす」という経営判断のもと、自社の業務改善ツールを同業他社へAIクラウドサービスとして提供。 ・ 業界全体のデータプールを作ることによってAIクラウドサービスを活用するすべての企業のデータが大量に蓄積され、規模の小さい企業であっても、自社が保有する少量データの分析とは比較にならない精度のサービスを受用することができるため、企業規模を問わずサービスを利用する、という好循環を生み出し利用企業が拡大した。 ● 副次的効果 ・ 一社のデータ量では実現が難しい提供価値を同業他社で構成するエコシステムを形成することで実現することができた。 ・ 実際に自社の不動産事業部においてサービスを利用し、実務に根付いた使い勝手を追求していたことで、外部ベンダーの提供するサービスとは一線を画することができた。	

【事例4】 類型③への変革事例～情報通信業者～（1／2）

- 高度な専門人材が軸となり個社課題を解決していたものの、より多くの顧客や社会課題の解決には労働集約型の受託開発では限界。プラットフォームを活用したビジネスへと転換。

経営者の思い：課題解決を個別ソリューションで対応していても限界があり、
より大きな社会・顧客の課題をより広範囲に解決をしていきたい

ビジネスモデル

労働集約型の
受託開発ビジネス



ナレッジベースを活用した
プラットフォームビジネス

● 価値の源泉の変革（労働量→ソフトウェア）

価値の源泉

高度な専門人材の
労働量



ソリューションやアルゴリズムを蓄積したナレッジ
ベース

● 提供価値の変革に向けた課題

1. どのように社会的あるいは経営インパクトのあるサービスを提供可能とするのか
2. 自社の提供価値をどのようにより広範に展開するか

● 課題解決のポイント

（提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

顧客
（顧客：発注者→パートナー）

リソース
（人的スキル：デジタルリテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー）

リソース
（人材雇用：メンバーシップ型の雇用→スキル重視の雇用）

リソース
（キーリソース：自社の労働力→データ・知財・エコシステムパートナー）

主要活動
（ナレッジ：暗黙知→形式知）

【事例4】 類型③への変革事例～情報通信業者～（2／2）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：どのように社会的あるいは経営インパクトのあるサービスを提供可能とするのか	リソース (人的スキル：デジタルリテラシー→ 事業リテラシー×デジタルリテラシー)	顧客 (顧客：発注者→ パートナー)	リソース (人材雇用：メンバーシップ型→ スキル重視の雇用)
● 背景 ● 顧客の個別の課題を解決する技術を持ち合わせていたものの、技術提供にとどまり、より深い経営課題や社会課題に踏み込んだ提案はできていなかった。 ● 解決のポイントは、事業や業界領域に精通した人材の獲得によって事業リテラシーとデジタルリテラシーを融合しパートナーとしての関係を築いたこと ● 従来持ち合わせていた技術的な要素に加え、戦略コンサルタントや特定の業界に明るい人材を獲得することでシステム要件よりも上流の顧客の潜在的・本質的な課題に踏み込んだソリューションの開発・提案を可能とした。 ● より上流の経営戦略からサポートすることで、顧客のとらえ方はシステム開発の発注者から、社会課題を共に解決するパートナーへと変化した。			

課題：どのように自社の提供価値をより広範に展開するか	リソース (キーリソース：自社の労働力→ データ・知財・エコシステムパートナー)	主要活動 (ナレッジ：暗黙知→形式知)
● 背景 ● 顧客それぞれに個別のソリューションを提供しつづけていくことではより多くの顧客や社会の課題の解決が難しく、自社のビジョンの実現には労働集約型の人月ビジネスでは限界を感じていた。 ● 解決のポイントは、個社ごとの課題から共通点を見つけ出し汎用化し、プラットフォームへ蓄積して横展開を可能にしたこと ● 特定企業の課題解決を実現し、そのソリューションやアルゴリズム等の汎用的な要素をプラットフォームに蓄積・形式知化することで、同種の課題に直面する企業へ迅速な横展開が可能となった。 ● 個社の課題ごとに 0 からプロダクトを開発する必要がなくなり、小さい限界費用でビジネスを広範囲に展開することで高い利益率を実現し、人を割り当てて、稼働率を上げて稼ぐという目先の利益ではなく、大きな課題を解決することによる収益を上げられるようになった。		

【事例5】 類型③への変革事例～情報通信業者～（1／3）

- 高度な領域知識を有する社員がSIビジネスを牽引するも売上拡大に限界。労働集約型ビジネスから、ノウハウをクラウドサービス化し、サブスク型ビジネスへ転換。

経営者の思い：自社が生み出した価値を社員へ2倍・3倍にして還元したい

ビジネスモデル

労働量に依存した
SI型ビジネス → 労働量に依存しない
サブスクリプション型
ビジネス

- 価値の源泉の変革（労働量→ソフトウェア）

価値の源泉

高度な領域知識を
有する社員の労働量 → ノウハウを形式知化した
クラウドサービス

● 提供価値の変革に向けた課題

1. 組織に新規事業をどのように浸透させるか
2. 人材をどのようにリスキルするか
3. ノウハウをどのように形式知化するか
4. より多くの顧客をどのように獲得していくか

- 課題解決のポイント
（提供価値の変革に対するキードライバー）

リソース
（人材雇用：メンバーシップ型→スキル重視の雇用）

主要活動
（ナレッジ：暗黙知→形式知）

チャネル
（マーケティング：事業起点にオンラインとオフラインの最適化→
顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合）

【事例5】 類型③への変革事例～情報通信業者～（2／3）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：組織への新規事業の浸透・人材のリスキル		リソース (人材雇用：メンバーシップ型→スキル重視の雇用)
● 背景 ● 経営者自ら社員に対して社員の給与を2倍・3倍にしていきたいために、新規事業の意義を説明するも、社員は既存事業に対してやりがいをもって従事しており、度重なる説得を試みるも説得に至らず。 ● 解決のポイントは、新しく組織を設立し、ビジョンに共感し、必要スキルを保有した人材をジョブ型で採用して事業を立ち上げたこと ● 既存事業の重要性を理解したうえで、社員の新規事業への転換だけを手段として考えるのではなく、まったく別の新たな組織を設立し、ビジョンに共感し、必要スキルを保有した人材をジョブ型雇用で採用することで、社内の既存制度・ルールの見直しや抵抗勢力への説得等、通常は非常に時間や労力のかかるタスクを省略することで、迅速に新規事業を立ち上げることができた。 ● 副次的効果 ● 新規事業の拡大とともに、新規事業の良い文化が企業全体に波及し、既存事業のメンバーも徐々に新規事業のビジョンに共感。 ● 仕事だからやるのではなく、働く人間自らがやりたいことのために働くことで全社的な高いエンゲージメントを実現し、離職率の低下へ。		
課題：ノウハウの形式知化	主要活動 (ナレッジ：暗黙知→形式知)	リソース (人材雇用：メンバーシップ型→スキル重視の雇用)
● 背景 ● 他社のIT業者と比較してDCやHWのような資産を保有しておらず、技術ノウハウしかない状況であり、それが機動力でもあり、強みでもあった。 ● 顧客との付き合いの中で、既存クラウドサービスの様々な課題をきいており、ビジネス機会として検討。 ● 解決のポイントは、ジョブ型雇用により、「何でもやる」という属人性を排除したこと ● ジョブ型雇用により、やることを明確化することで、ノウハウを集約化・形式知化しやすい状況を生み、クラウドネイティブ環境のノウハウをソフトウェア化し、SaaSとして実装。また、SaaS化により、ノウハウ集約も容易になる好循環を実現。 ● さらに、現在の提供価値がいずれコモディティ化されるリスクを見越し、R&Dをひたすら実施。一方で5年で目ができれば良いという長期視点で実施。 ● 副次的効果 ● 事業拡大の後には、既存事業よりも利益率の高い収益構造となることでR&Dへのさらなる投資が行えるようになった。		

【事例5】 類型③への変革事例～情報通信業者～（3／3）

- 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：顧客基盤の拡大	チャンネル (マーケティング：事業起点にオンラインとオフラインの最適化→ 顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合)	主要活動 (ナレッジ：暗黙知→形式知)
● 背景 「この会社は一体何ができるのかよくわからない、似たような会社が多い中でどこに頼むのが良いかわからない」という業界特有の課題を顧客からヒアリングしていた。 ● 解決のポイントは、自社の提供価値を具体化・形式知化し、継続的に社外へ情報発信したこと、顧客への提供価値をスケーラブルにしたこと 「この会社は一体何ができるのかよくわからない」という業界の課題に対して、自社の提供価値をコンテンツとして形式知化し、オウンドメディア上で発信することで、顧客の理解を促進。また、オウンドメディア上でサービスを配布可能とし、スケーラブルに価値提供。 - 潜在的な顧客支持も獲得し、新規顧客開拓も容易となり、顧客基盤を拡大。顧客からの問い合わせ時点で顧客がファンになっていることもある。 ● 副次的効果 - 社外への情報発信は技術者の実名を公表しており、技術者のモチベーション向上につながっている。企業のブランディングと技術者本人のブランディングの両方を実現。		

【事例6】 類型③への変革事例～製造業者～（1／4）

- 業績回復の手段としてDXを選択し、従来の受託型ビジネスから顧客との共創による課題解決型のビジネスに変革。

経営者の思い： 過去最大の業績悪化という危機脱出の活路として、社会課題を解決することで業績回復を実現したい

ビジネスモデル

受託開発ビジネス → ナレッジベースを活用した社会課題・顧客課題のソリューションビジネス

- 提供価値の変革（製品・サービス→顧客体験）

提供価値

製品や技術の売切り → 社会課題・顧客課題のソリューション

● 提供価値の変革に向けた課題

1. どのように顧客や社会の課題を解決していくか
 - ✓ どのように自社のデジタルリテラシーを向上させたのか
 - ✓ どのようにプラットフォームを構築したのか

● 課題解決のポイント （提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

顧客との関係性
（取引関係：実績とコスト重視→提供価値とビジョン重視）

協業
（企業間のつながり：固定的なピラミッド型→動的なエコシステム型）

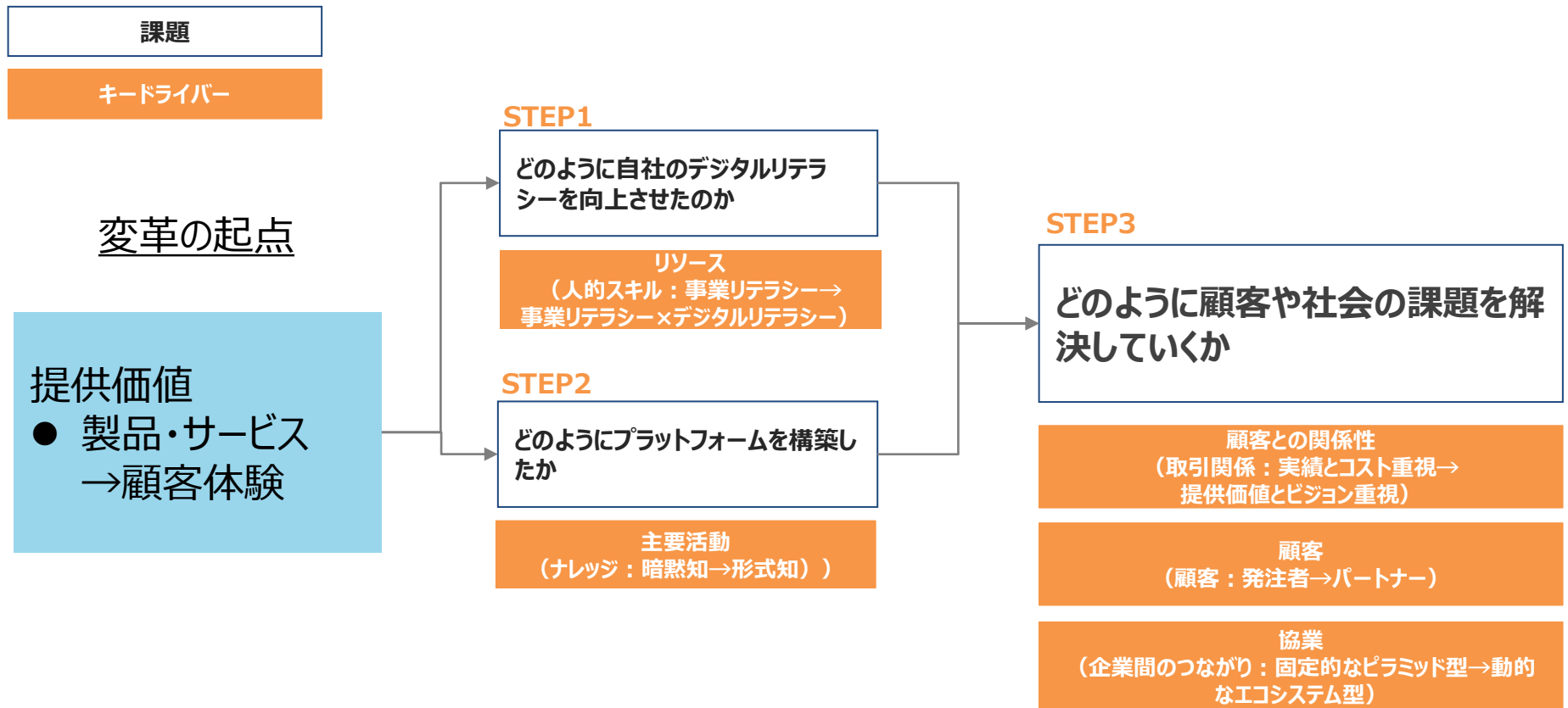
顧客
（顧客：発注者→パートナー）

主要活動
（ナレッジ：暗黙知→形式知）

リソース
（人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー）

【事例6】 類型③への変革事例～製造業者～（2／4）

- 提供価値の変革を起点としたとき、変革のための課題を整理。また課題に紐づいたキードライバーを記載した。



【事例6】 類型③への変革事例～製造業者～（3／4）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：どのように自社のデジタルリテラシーを向上させたのか

リソース
(人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー)

● 背景

- 過去最大の赤字を経験し、業績が大幅に落ち込んだことを受け、その打開策としてDXが選択され新規事業部が発足した。
- 従来よりOTやITに精通した技術者や知見は有していたものの、両アセットを組み合わせサービスとして提供するには、社内全体のリテラシーが部門や事業ドメインごとで個別最適化されている状態であり、困難な状況であった。

● 解決のポイントは、「コト」売りを見据えた部門間、ドメイン間のリテラシーを融合させたこと

- 顧客課題に対してデータを活用し、どのようなサービスを提供するかを実際のプロジェクトや社内の業務改善を通じて検討する等デジタルリテラシーと事業リテラシーを融合させるトレーニングを顧客に近い部門の管理職以上から始め、全社的に行った。
- SE向けのITトレーニングを全社的なDXトレーニングに置き換え、事業リテラシーとデジタルリテラシーの融合を加速させた。

課題：どのようにプラットフォームを構築したか

主要活動
(ナレッジ：暗黙知→形式知)

● 背景

- 「コト」売りへのシフトやパートナー企業とのエコシステム形成には、自社やパートナー企業で生み出すノウハウを蓄積しサービス展開が可能なプラットフォームの構築が不可欠であった。

● 解決のポイントは、IoTを活用して課題の要因や暗黙知をデータ化し、課題解決の手法に共通する部分を汎用化・モデル化したこと

- 自社の基幹工場を実験場と位置づけ、各工程や工程間の進捗をデータ化することで効率を妨げていた要因を特定しより生産性の高いモデルを作り上げる等の実験を繰り返し行い、課題解決の共通部分を抽出して汎用化した。
- また、パートナー企業と共同で、ワークショップによる対話や機械学習でパターンを検出すること等により暗黙知をデータとして捉えシステム化を図るなどしてナレッジを蓄積。

【事例6】 類型③への変革事例～製造業者～（4／4）

- 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

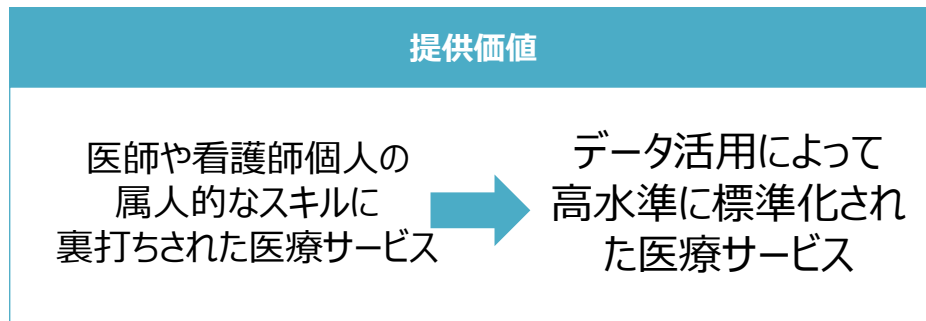
課題：どのように顧客や社会の課題を解決していくか	顧客との関係性 (取引関係：実績とコスト重視→ 提供価値とビジョン重視)	顧客 (顧客：発注者→ パートナー)	協業 (企業間のつながり：固定的なピラミッド型→ 動的なエコシステム型)
● 背景 ● デジタル化の進展に合わせた事業構造の変革を迫られていた。 ● また、社会環境や技術変革のスピードが年々早まっていくなか、長期間の開発を経て製品・システムを提供することでは、社会や顧客の求める価値を迅速に提供することができなかった。 ● 解決のポイントは、自社やパートナー企業と生み出したソリューションやナレッジを蓄積・循環させるプラットフォームを活用したエコシステム全体でのサービス提供をしたこと ● 社会課題の解決というビジョンのもとに旧来ビジネスの顧客基盤をパートナーと再定義したうえで、自社やパートナー企業の提供するソリューションやノウハウをプラットフォームを通じて提供。課題に応じた具体的なソリューションをプラットフォームの中で容易に特定ができるようにすることで、エコシステムとして最適な価値提供を実現した。			

【事例7】 類型④への変革事例～医療業者～（1／2）

- カルテの電子化および入力IFのデバイス化などによりデータを取得・一元管理し、業務効率化と医療品質の標準化を実現。

経営者の思い：医療業務や患者の情報に至るまでをデータで把握し医療サービスを向上させたい

● 提供価値の変革（製品・サービス→顧客体験）



● 提供価値の変革に向けた課題

1. どのようにデータを収集するか
2. 取得したデータをもとにどのように活用し最適な業務を生み出すか

● 課題解決のポイント

（提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

リソース
（人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー）

主要活動
（ナレッジ：暗黙知→形式知）

主要活動
（既存事業の効率化→新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上））

【事例7】 類型④への変革事例～医療業者～（2／2）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：どのようにデータを収集するか		リソース (人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー)
● 背景 ● 患者の情報や院内物流、看護師の業務などはアナログ情報あるいは、暗黙知として属人的に情報が管理され、院内経営の改善点すら特定しかねていた。 ● カルテの電子化を行ったが、使い勝手が悪く業務端末も高額で院内の広域な導入は困難な状態だった。 ● 解決のポイントは、医師、看護師に業務専用のスマートフォンを貸与し、データ入力IFをデジタル化すると共に集約データを分析できるようにしたこと ● 従来の高額な端末から比較的安価なスマートフォンに切り替え、医師と看護師に幅広く貸与することで患者のデータを電子カルテにリアルタイムで反映、デジタルデータとして一元管理できるようにした。どこにでも持ち運べ簡単に操作できる手軽さから、院内利用は急速に普及した。 ● 点滴や食事などの院内流通に関してもあらゆるものにバーコードを付与してスマートフォンで状況を読み取ることで業務フローそのものをデータとして可視化することができるようになった。 ● 副次的効果 ● スマートフォンでのデータ入力でカルテ等情報のアップデートが可能となり、ナースステーションに戻らず業務が進められるようになる等の業務が効率化されたことで看護師・医師の働き方の改善や患者への手厚い対応が可能となった。		

課題：取得したデータをもとにどのように活用し最適な業務を生み出すか	主要活動 (ナレッジ：暗黙知→形式知)	主要活動 (既存事業の効率化→新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上）)
● 背景 ● カルテの電子化やスマートフォンの院内流通によりあらゆる情報の電子データ化に成功したが、そのデータをいかに改善するかが課題であった。 ● 解決のポイントは、データを用いた定期的な検討会を開催、例外的な事象（はずれ値）に関する分析を行い対応を形式知化したこと ● 各患者への対応に関し、治療方法や投薬内容などに関する例外事例を検出し、医師の間でその内容に関する議論を実施。各患者への対応方針に関するナレッジを形式知化し共有することで属人性を排除し医療品質の標準化を実現した。 ● 業務フローの中で具体的な改善点（所要時間が長い、人手が多く必要）を抽出し、業務フローそのものを見直すことで全体的な適正化を実現した。		

【事例8】 類型④への変革事例～製造業者～（1／3）

- 職人の技量による属人的な作業を最大限排除・自動化し、製品の品質は維持したまま大幅なコスト削減と多品種少量生産を実現。

経営者の思い：年々強まる値下げ要求にコスト削減と生産性向上で応えることに限界を感じており、製品1個から利益が出る仕組みを構築したい

ビジネスモデル

労働集約型の量産
下請けビジネス



多品種少量
無人化生産

- 提供価値の変革（製品・サービス→顧客体験）

製品・サービスの特性

受注元に合わせた
少品種の製品の
大量生産



多品種で高品質な
製品の短期納品

● 提供価値の変革に向けた課題

1. デジタルリテラシーの向上・DX人材獲得をどのように行ったか
2. どのように多品種かつ高品質な製品を短納期で実現するか
3. どのように顧客との固定的な関係性を変革させるか

● 課題解決のポイント （提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

リソース

（人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー）

主要活動

（ナレッジ：暗黙知→形式知）

リソース

（キーリソース：自社の労働力→データ・知財・エコシステムパートナー）

顧客との関係性

（取引関係：実績とコスト重視→提供価値とビジョン重視）

【事例8】 類型④への変革事例～製造業者～（2／3）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：デジタルリテラシーの向上・DX人材獲得をどのように行ったか	リソース (人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー)
● 背景 ● ビジネスの変革には、旧来事業からの労働集約型職人芸をデータドリブンな製造に切り替えるためのデータ収集機能に切り替える必要があった。 ● 解決のポイントは、従来の「モノを作る」という職人の概念を捨て「ひたすらデータを取得し入力する」業務と再定義したこと ● 製品の製造工程そのものを機械に任せ、職人はひたすら自らの経験則とノウハウを製造データとして入力することを徹底した。 ● 旧来から業務に従事していた職人に対しデータ入力作業への職務変更を告げ、説得に応じられない職人は退職する結果となったが、事業の方向性に賛同を得たデータ入力を前提とした職人を新規で採用することで事業リテラシーとデジタルリテラシー双方の向上を実現した。	

課題：どのように多品種かつ高品質な製品を短納期で実現するか	主要活動 (ナレッジ：暗黙知→形式知)	リソース (キーリソース：自社の労働力→データ・知財・エコシステムパートナー)
● 背景 ● 製品の製造過程を職人による人的作業に頼っており、属人的な知見と技術による労働集約型のビジネスを展開していた。 ● 多重下請け構造の中で年々強まる値下げ要求にコスト削減と生産性向上で応えることに限界を感じており、製品 1 個から利益が出る仕組みを構築する必要に迫られていた。 ● 解決のポイントは、職人の製造技術と知見を徹底的にデータ化し、プログラムによる製造工程の無人化により高品質な製品の製造を可能としたこと ● 製造過程における職人の属人的な技術と知見を細かくデータとして記録していくことでプログラミングによる製品加工を確立した。 ● 製造工程のプログラム化により加工作業における属人性が排除され、無人生産による製造環境を実現。結果として、シミュレーションによる完成品の確認や社員従業時間に依存することない工作機械の24時間稼働が可能となり、全く新しい製品であっても短納期での提供につながった。 ● 副次的効果 ● 加工作業における属人性が排除された無人化を実現したことで工作機械への投資を増やしていくことで海外への展開も容易になった。		

【事例8】 類型④への変革事例～製造業者～（3／3）

- 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：どのように顧客との固定的な関係性を変革させるか

顧客との関係性
(取引関係：実績とコスト重視→提供価値とビジョン重視)

- 背景
 - 商品の製造を受託する旧来の顧客関係では製造コストが重視されたため値下げ要求が強く、利益確保が困難な状態になりつつあった。
- 解決のポイントは、多品種で高品質な製品の短期納品という尖った強みを実現し、価値を中心としたつながりに変えたこと
 - 試作品として少量の製品を製造する、特定商品の少量の不足分を短納期で製造する、などの顧客ニーズが存在するものの、競合他社が取り組まない領域に特化したことで、より高度な技術を必要とする付加価値の高い注文が増え、単なる発注先から自社にしかない強みをつながりとした関係性へと変化した。

【事例9】 類型④への変革事例～金融業者～（1／3）

- 従来の金融系システムとは全く異なるクラウドベースのシステムをアジャイルで開発することでデジタルバンクとしての機能を実現。

経営者の思い：デジタルネイティブ世代の多様なニーズに柔軟に対応できるサービスを提供しなければ多くの顧客を失うという危機感があった。

ビジネスモデル

拠点地域を中心とした銀行業 → 地域銀行業に加えた地理的制約を受けないデジタルバンク

- 価値の源泉の変革（労働量→ソフトウェア）

価値の源泉

拠点エリアの店舗数や銀行員の労働量 → デジタルネイティブな金融サービス

● 提供価値の変革に向けた課題

1. どのように既存事業に囚われずにソフトウェアを中心に据えた新規事業立ち上げを行うか
2. どのように大規模で柔軟性のあるシステムの迅速な開発を行うか
3. 幅広い顧客層へどのようにサービスを展開したか

● 課題解決のポイント （提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

リソース
（人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー）

主要活動
（開発メソッド：大規模WF型委託開発→アジャイル/内製/DevOps）

チャネル
（マーケティング/販売チャネル：事業起点にオンラインとオフラインの個別最適化→顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合）

【事例9】 類型④への変革事例～金融業者～（2／3）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：どのように既存事業に囚われずに
ソフトウェアを中心に据えた新規事業立ち上げを行ったか

リソース
(人的スキル：事業リテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー)

● 背景

- ・時代に即したデジタルネイティブな銀行業を実現する組織への転換には時間が必要であり迅速な実現が困難であった。
- ・従来の銀行のシステムが足枷となり、環境変化に対応できる柔軟なシステム開発を困難にしていた。

● 解決のポイントは、新法人の立ち上げによるデジタル人材に最適な労働環境と新規システムの構築をしたこと

- ・新法人を立ち上げ、エンジニアを中途採用するなど必要なスキルを有した人材をジョブ型で採用し、人材に合わせた給与体系と労働環境を構築することで、従業員の説得やリスキルという既存事業からの移行に時間を要することなく、デジタル人材が活躍できる組織体制を築いた。
- ・完全新規でシステム開発を行うことで、既存のシステムにとらわれることなく、迅速な開発を実現した。

● 副次的効果

- ・全く新しい組織で業界初のビジネスの構築とそれを支えるシステム開発というチャレンジングな要素が多様でモチベーションの高い人材が集まり、従業員のエンロールメントが高い組織を実現した。

課題：どのように大規模で柔軟性のあるシステムの迅速な開発を
行ったか

主要活動
(開発メソドロジー：大規模WF型委託開発→アジャイル/内製/DevOps)

● 背景

- ・金融サービスを支える頑強なシステムでありながら、時代や環境変化を迅速に取り込むことのできる柔軟性を持つシステムが求められていた。
- ・また、0からのシステム開発にもかかわらず、1年半程度の短期間で大規模なシステム開発を行わなければならなかった。

● 解決のポイントは、マイクロサービス化によるアジャイル型システム開発を行ったこと

- ・従来のシステムのようにウォーターフォール型で委託開発をするのではなく、全社員に占める銀行員の数よりも多いエンジニアを採用し、アジャイル開発をすることとした。
- ・システム機能をマイクロサービス化して複数機能を同時並行に開発を進めることで、短期間での大規模システム開発をアジャイルで実現した。

【事例9】 類型④への変革事例～金融業者～（3／3）

- 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：幅広い顧客層へどのようにサービスを展開したか

チャネル

（マーケティング/販売チャネル：事業起点にオンラインとオフラインの個別最適化→顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合）

● 背景

- 既存の銀行業では口座の開設のためには来店し窓口での手続きが必要であるなど拠点エリアを中心としたアプローチに限られ、今後顧客の大半を占めると予測されるデジタルネイティブ世代へのリーチが困難であった。

● 解決のポイントは、オンラインサービスとして完結させることによって地理的制約を取り払うと同時にデジタルネイティブ世代に寄り添った環境で銀行サービスを提供したこと

- 手続きがすべてオンラインで完結するという価値を実現したことで、窓口機能を必ずしも必要とせず、既存拠点の営業エリアに縛られない顧客獲得が可能になった。
- SNS経由の広告、リファラルプログラムなど提供価値と親和性の高いアプローチを行ったことで、地理的制限を受けずに全国のデジタルネイティブ世代を中心とした顧客層の拡大を実現した。

● 副次的効果

- 顧客層の拡大に出店等のコストを必要としなくなったことによって限界費用が小さくなり迅速に事業をスケールすることを可能とした。

【事例10】 類型①/②への変革事例～情報通信業者～（1/2）

- エンジニアがいきいき働ける環境を作るために、アジャイル開発を支援する新規事業を立ち上げ、提供価値とビジョンに共感する顧客と価値共創を実現。

経営者の思い：顧客との調整や交渉で疲弊する不幸な開発現場をなくして
技術力のあるエンジニアがいきいき働ける職場を作りたい

ビジネスモデル

ウォーターフォール型の
受託開発ビジネス → 付加価値の高い
共創・共育型ビジネス

- 提供価値の変革（製品・サービス→顧客体験）

提供価値

受託開発による
システムの納品 → アジャイル開発を通
じた顧客経営課題
の解決

● 提供価値の変革に向けた課題

1. どのように既存事業に囚われずにアジャイルを中心に据えた新規事業立ち上げを行ったか
2. どのように顧客を開拓するのか

● 課題解決のポイント

（提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

主要活動
（開発メソッドロジ：大規模WF型受託開発→アジャイル/内製/DevOps）

顧客
（契約形態：委託契約→準委任契約）

リソース
（人材雇用：メンバーシップ型の雇用→スキル重視の雇用）

顧客との関係性
（取引関係：実績とコスト重視→提供価値とビジョン重視）

主要活動
（既存事業の効率化→
新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上））

【事例10】 類型①/②への変革事例～情報通信業者～ (2/2)

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：どのように既存事業に囚われずにアジャイルを中心に据えた新規事業立ち上げを行ったか	主要活動 (開発メソッド： 大規模WF型受託開発→ アジャイル/内製/DevOps)	リソース (人材雇用： メンバーシップ型の雇用→ スキル重視の雇用)	顧客 (契約形態： 委託契約→ 準委任契約)
● 背景 ● ウオーターフォール型の受託開発を行っていたものの、部署間調整や交渉ごとの業務でエンジニア疲弊する不幸な労働環境が生まれていた。 ● 受託開発の契約形態が根本的な課題だと判断し、よりエンジニアがいきいきと働くことのできるプロジェクトづくりを模索していた。 ● 解決のポイントは、事業の転換ではなく、新しい仕事感へのシフトと従業員それぞれが望む労働環境を整備したこと ● アジャイル開発の支援をミッションとする事業部を立ち上げ、事業にあった人材を新規で採用および自発的な社内技術転換を促す一方で、人材のトランスフォーメーションは容易ではないため既存事業と新規事業の人材の交流は十分な時間をかけて行った。同時に、エンジニアとマネジメントが同等な給与体系を整備することで、エンジニアが自らのやりたいことを満足して実践できる環境を整えた。結果として、既存事業の緩やかな転換と、従業員各々が高いモチベーションで働ける労働環境を実現。 ● 新規事業においては、顧客の示す要件を満たす業務ではなく、自らが顧客の立場で経営レベルの課題解決を支援することで新たな価値を提供するために、受託事業のような納品を前提とする請負形態から伴走型支援の準委任での契約形態へとシフトした。			
課題：どのように顧客を開拓したか	顧客との関係性 (取引関係：実績とコスト重視→ 提供価値とビジョン重視)	主要活動 (顧客に対する既存事業の効率化→ 顧客に対する新たな価値の創出 (課題の発見、顧客体験の向上))	
● 背景 ● アジャイル開発など新しい開発体制には経営者の理解が必要不可欠であるが、日本の経営者層にはあまり理解されていない領域であり、自社の顧客開拓の道筋を模索していた。 ● 解決のポイントは、アジャイル開発の実際の現場を見せるオープン見学会を通じてビジョンに共感できる顧客と関係を築いたこと ● アジャイル開発を実際に行う現場を社外に公開するオープン（リモート）見学会という場を設け、既存の開発手法への危機感や新手法への関心が強い経営者や現場リーダー層が集まる参加型の環境（コミュニティ）を作ることで、自社が掲げるビジョンに共感する顧客とのつながりを築くことができた。ビジョンを重視した関係性を持っているからこそビジネスインパクトまで考えたシステムを「共創・協働」関係で開発する既存事業の効率化にとどまらない顧客との共創を実現した。 ● 副次的効果 ● 自社のエンジニアが社外に向けて情報発信を行うことを推奨しており、社外での受けた評価を社内評価へ還元することで技術者のモチベーション向上につながっている。企業のブランディングと技術者本人のブランディングの両方を実現。			

【事例11】 類型①/②への変革事例～情報通信業者～（1／2）

- 受託開発のビジネスから、顧客のアジャイル開発や内製化を組織文化の醸成という形で支援する市場ニーズに合ったビジネスへと転換し、やりがいある仕事環境を実現。

経営者の思い：従業員のやりがい、モチベーションの上がる仕事環境の実現

ビジネスモデル

ウォーターフォール型の
受託開発ビジネス



付加価値の高い
体験型ビジネス

- 提供価値の変革（製品・サービス→顧客体験）

提供価値

受託開発による
製品サービスの納品



変革のための
組織文化醸成

● 提供価値の変革に向けた課題

1. どのように市場に求められるサービスを見つけたのか
2. どのように価値のあるサービスを迅速に提供可能にしたか

● 課題解決のポイント

（提供価値の変革に対するキードライバーと秘訣）

顧客との関係性

（取引関係：実績とコスト重視→提供価値とビジョン重視）

主要活動

（開発メソドロジ：大規模WF型委託開発→アジャイル/内製/DevOps）

主要活動

（キーアクティビティ：既存事業の効率化→新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上））

【事例11】 類型①/②への変革事例～情報通信業者～（2／2）

● 提供価値の変革における課題と解決の秘訣を記載。

課題：どのように市場に求められるサービスを見つけたのか	主要活動 (キーアクティビティ：既存事業の効率化→ 新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上）)
● 背景 - ウォーターフォール型の受託開発を行っていたものの、長期間の開発を経ることにより市場の求めるスピードに 대응することができず、市場から求められていないものを作ることにジレンマを抱えていた。また、市場ニーズに対応できていないことから従業員のモチベーションも低い状態にあり、事業変革を構想していた。 ● 解決のポイントは、既存事業の顧客基盤に対してアジャイルによる開発とその内製化支援を提案し、成功体験を得たこと - 単に顧客から要求された最新技術を提供するのではなく、該当顧客の潜在的課題を解決するためにウォーターフォール型ではなくアジャイルでの開発をその内製化の支援とともに行うことで「価値を提供する」成功体験を積むことができた。その成功体験に基づき、試行錯誤を続けながら徐々に受託開発の比率を下げながら内製化支援によるビジネスを拡大した。	

課題：どのように価値のあるサービスを迅速に提供可能にしたか	顧客との関係性 (取引関係：実績とコスト重視→ 提供価値とビジョン重視)	主要活動 (開発メソッド：大規模WF型委託開発→ アジャイル/内製/DevOps)
● 背景 - 受託ビジネスを行っているときは、コストを下げたい顧客と売上を伸ばしたい自社との対立関係になっていた。 - 市場からは迅速なサービスの提供が求められていることを感じていたが、ウォーターフォール型の開発でのスピード感や顧客との対立関係ではそれらを実現することが困難であった。 ● 解決のポイントは、顧客との関係性を組織体制やビジネスの構築まで踏み込んだパートナー関係に変えたこと - 時代や状況変化に即した柔軟で迅速に顧客課題を解決する手段としてアジャイル開発でのシステム開発へシフト。 - 最先端技術の純粋なトレーニングを顧客へ提供する段階から、技術を使って実現したいことを深堀することで、アジャイル開発や内製化を共に進めるパートナーとしてビジョンを共有し関係を深めることとなり、価値あるサービスの迅速な提供を実現した。		