

メディア・デジタル事業部門

目指す姿と成長戦略

2019年5月16日

メディア・デジタル事業部門長
南部 智一

皆さん、こんにちは。本日はお忙しいところ、ありがとうございます。これから30分程度を頂戴しまして、用意したスライドで部門の取り組み、就中成長戦略を軸にご説明させていただきます。

1. 部門概要

2. 部門成長戦略

3. DXの推進

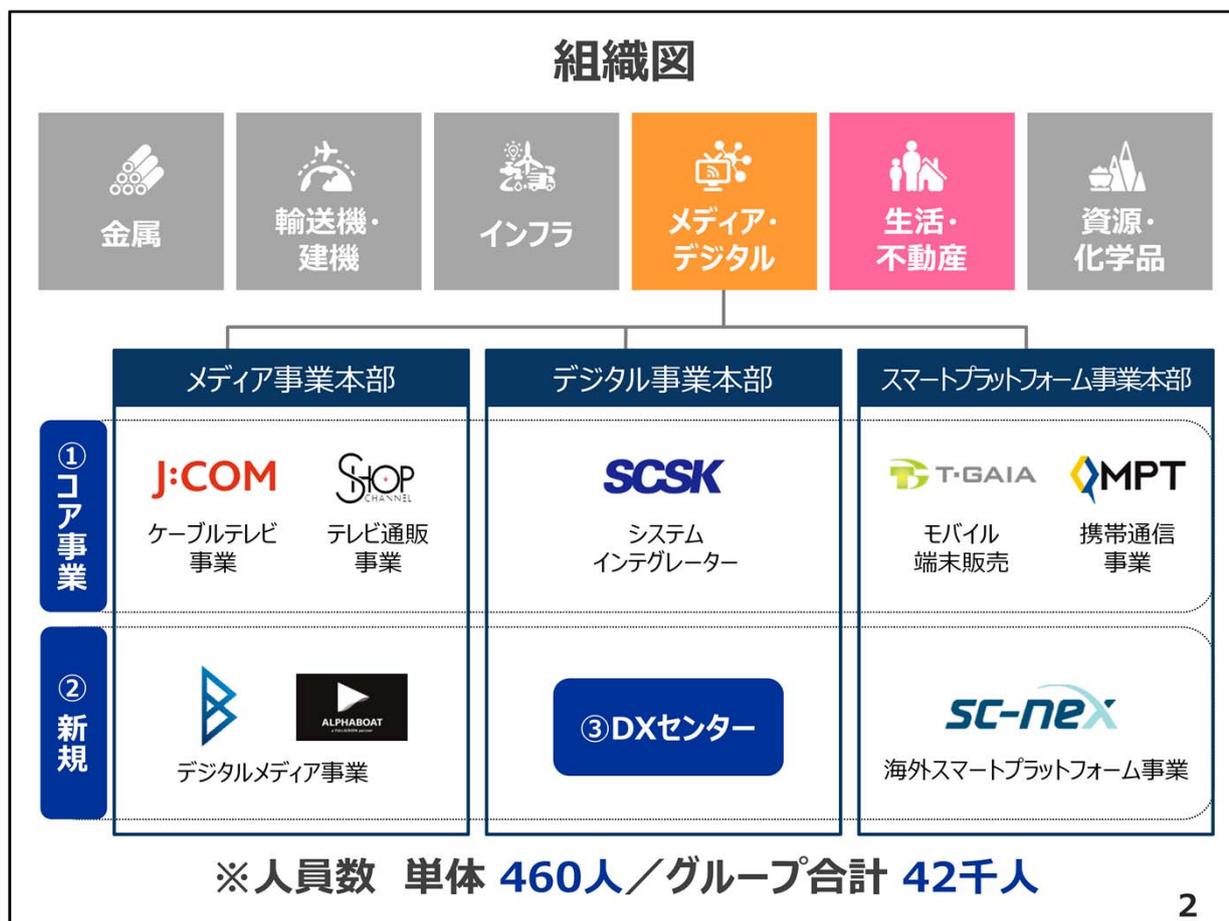
4. 定量目標

1

まず、本日の流れですが、ご覧のように大きく4点説明させていただきます。最初に組織面です。

昨年4月に「メディア・生活関連事業部門」を機能性と専門性を担保するために、発展的に「メディア・デジタル」と「生活・不動産」の2部門に分割しました。ただし、コンシューマーに近いビジネスという共通点がございませぬので、戦略面では一体的に運営しています。

組織図



2

私の見ております部門は、メディア、デジタル、それからスマートプラットフォーム、以上三つの事業本部と、この後ご説明します五つのコア事業がございます。新規事業としては、デジタルメディアと海外のスマートプラットフォーム事業に注力しております。

18年度より部門内に全社のデジタルトランスフォーメーションを推進する組織としまして、DXセンターというものを立ち上げました。これらの事業を担う人員は単体で460名、持分法も含めたグループ全体では約4万2,000人の規模となります。

本日は、この五つのコア事業、新規事業、それからDXを中心にご説明させていただきます。

< 部門のビジョン >

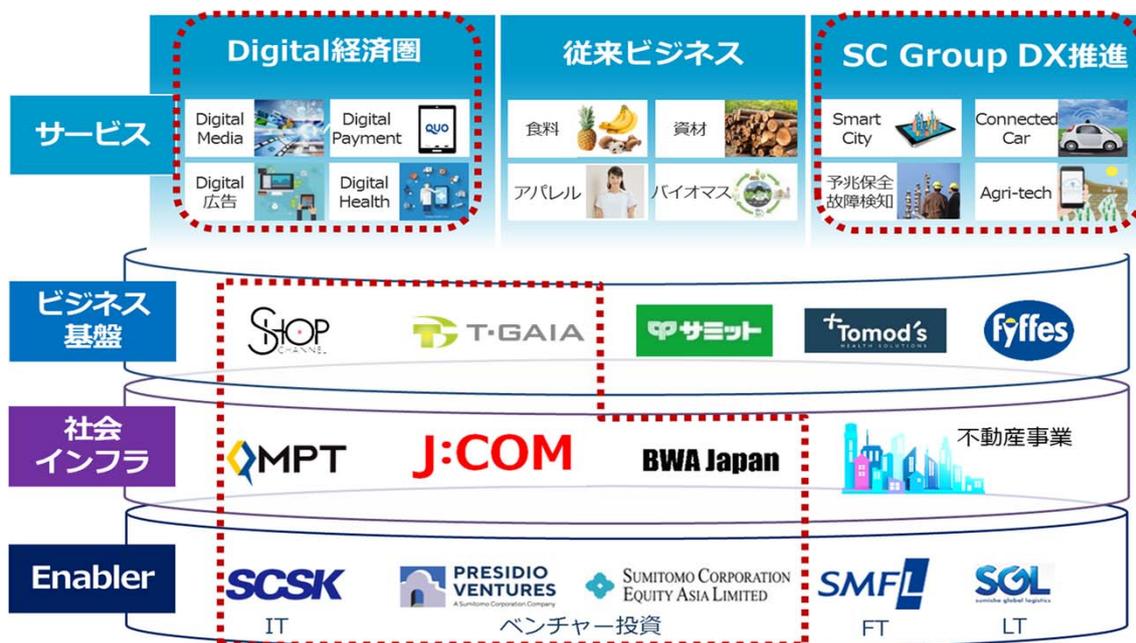
先進テクノロジーの活用・デジタル人材の育成により、イノベーション加速のためのEnabler機能を強化し、全社的なデジタルトランスフォーメーション推進、及びスマート社会の基盤づくりに貢献する。

3

まず、ビジョンです。当部門ではご覧のとおり先進テクノロジーを活用しまして、全社的なデジタルトランスフォーメーションの推進およびスマート社会の基盤づくりに貢献すること、これを目指しています。

成長戦略イメージ

プラットフォームレイヤー図



4

次に成長戦略を、連携も含めたプラットフォームレイヤーの図で説明いたします。まず、この下のレイヤーから順に、一番下は「Enabler」ということで、IT、それからコーポレートベンチャーの投資、ファイナンスといった機能群です。その上に「社会インフラ」、これは具体的にはミャンマーの通信事業、あるいはJ:COMなどのインフラ基盤を整備することによりまして、その基盤上で各種のサービスを実現させる役割を担っております。ビジネス基盤としては、例えばショップチャンネル、ティーガイアなどの幅広い販売チャンネルや顧客群を展開する事業群です。

この三つのレイヤーをフル活用しまして、最上段のイメージでございますデジタル経済圏の構築、それから従来ビジネスとの連携に加えて、DXを推進してまいります。

1. 部門概要

2. 部門成長戦略

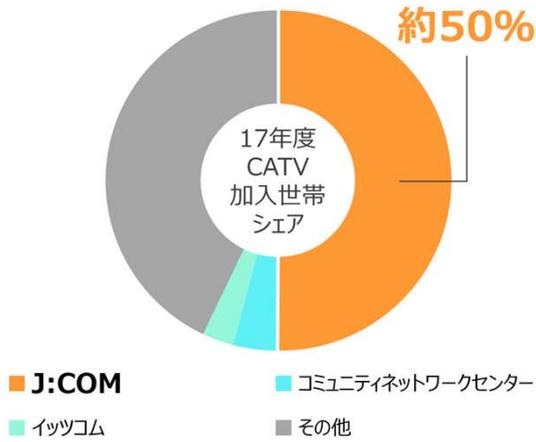
2-1. コアビジネスのバリューアップ

2-2. 新領域への進出

3. DXの推進

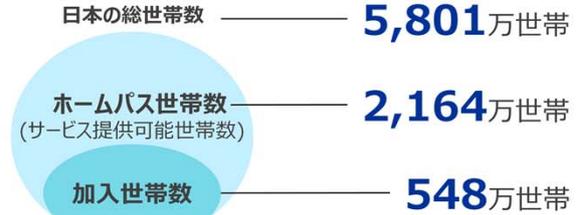
4. 定量目標

市場シェア



ビジネス基盤

■ 加入世帯数の規模感



■ 顧客接点



売上7,565億円 営業利益1,149億円 純益676億円

(2019年3月現在)

これからコアビジネス5社のバリューアップへの取り組みをご説明します。まず、J:COMです。ご存じのとおり、左の図で見ていただいたら分かりますけども、ケーブルテレビ業界での圧倒的ナンバーワンでございます。ビジネス基盤としての強みは加入世帯が548万世帯。それから、これは日本の総世帯数の約10%を占める規模です。

また、顧客接点もJ:COMならではの強みで、1万人のメンバーのスタッフが地域密着のきめ細かいサービスで自宅に伺えると、こういうことになっております。

基本3サービスのサービス高度化



TV



PHONE



NET

生活インフラサービスの強化



電力



MOBILE



ガス

今後の注力施策

スポーツ祭典の
需要取り込み



2019
ラグビーW杯



2020
東京オリンピック

JCOM経済圏の
拡大



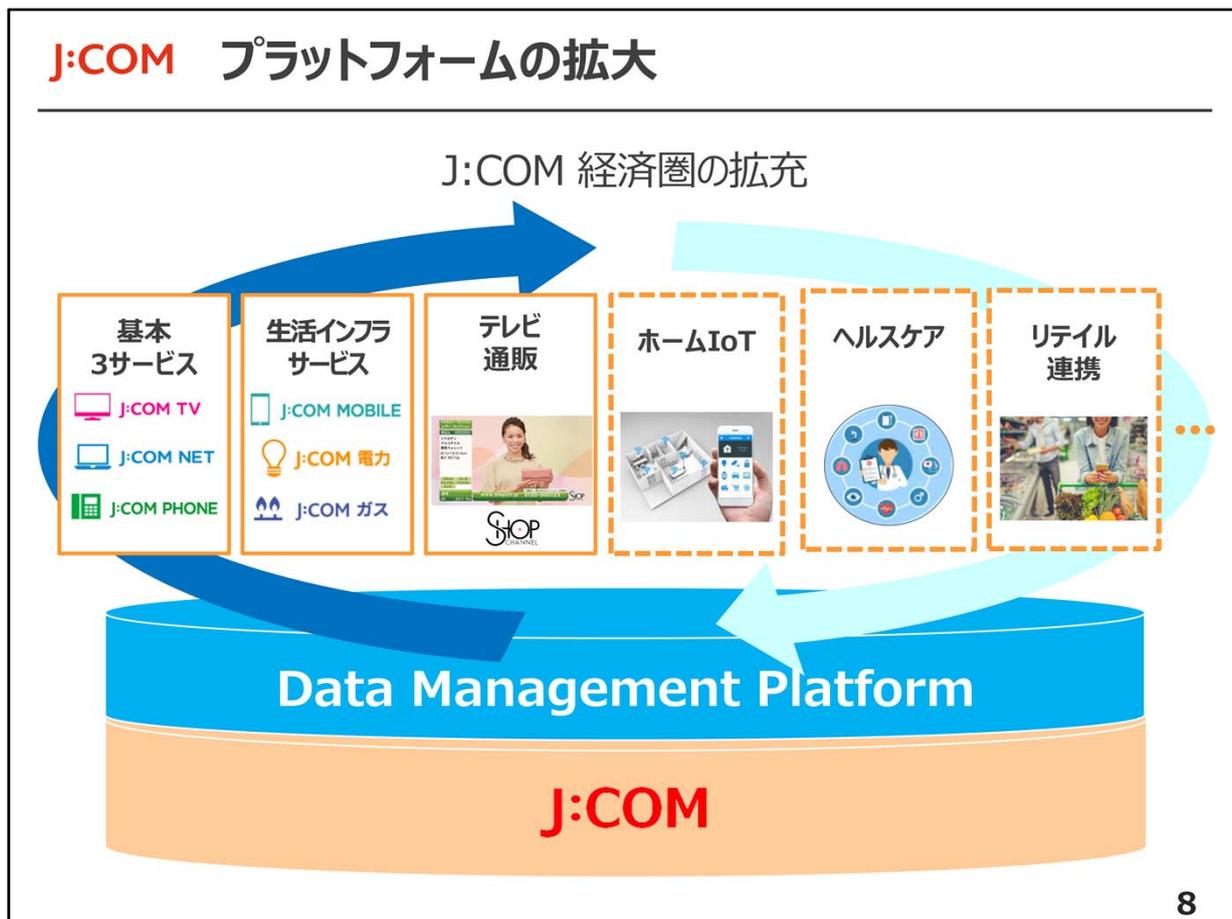
次世代
セットトップボックス

このJ:COMの今後の成長戦略なのですが、現在、テレビ・電話・ネットのサービスの高度化に加えまして、生活インフラサービスでございます、電力・格安スマホ・ガス、これを拡販しております。

注力施策としましては、本年9月のラグビーのワールドカップ、来年に控えました東京のオリンピック・パラリンピック、これに向けまして4K、8Kの需要を取り込む施策を打っております。

また、本年の秋導入予定の次世代のセットトップボックス、これをコンテンツ事業者と提携してサービスを拡充してまいります。詳細は後ほど申し上げます。

J:COM プラットフォームの拡大



次がJ:COMのプラットフォームの拡大なのですが、548万の顧客基盤をベースにした巨大なプラットフォームですので、この上でさまざまなサービス展開をして経済圏を拡充させます。今後は右側の三つ、破線で囲っていますけども、ホームIoT・ヘルスケア・リテイル事業との連携など新しいサービスを検討中です。

さらに、これらのサービスを通じましてお客様の視聴履歴、ライフスタイルのデータを収集、活用することで各種のサービスを展開していきたいと、このように思っております。

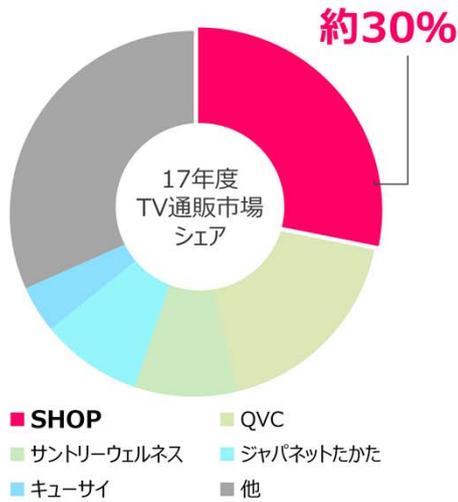
J:COM プラットフォームの拡大



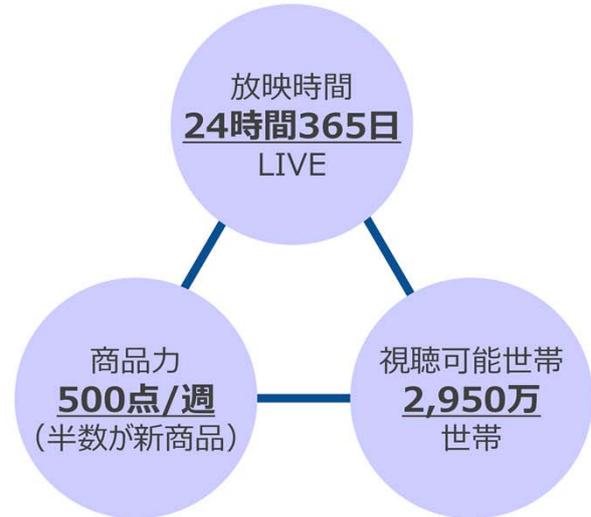
9

次のページが、J:COMの新規事業として、本年の恐らく秋頃に本格導入予定のホームIoTのイメージです。次世代のセットトップボックス、先ほどもお話ししましたが、これにAIスピーカーと連動しまして、家電の遠隔操作・照明・空調の自動制御サービス、こういうものを取り入れまして、お客様のライフスタイル全体をサポートするプラットフォームに仕上げていきたいと。イメージとしては“生活コンシェルジュ”を目指しております。

市場シェア



ビジネス基盤



売上1,593億円 営業利益248億円 純益178億円

(2019年3月現在)

次はショッピングチャンネルです。ショッピングチャンネルは国内ナンバーワンの、いわゆるテレビ通販専門チャンネルでございます。ビジネスの基盤の強みは、右に書いておりますが、24時間365日の生放送。それから、全国3,000万世帯で視聴できる売り場環境。それから、毎週500点程度のここでしか買えない、ならではの商品を投入する、いわゆるマーチャンダイジングの強さを誇っております。

- 顧客層の拡大
- 販売チャネル拡充 → TV + Eコマース + SNS等
- データマーケティングの高度化
- 新ジャンルの商材開拓

ショップ売れ筋商品



ファッション



ジュエリー



コスメ

今後の成長戦略です。まず、顧客層の拡大でございます。ショップチャンネルのお客様は長年ご愛顧いただいております、比較的年齢層の高い女性が多いのが中心でございます。今後はさらに団塊ジュニア世代、いわゆる40代の方々になりますけれども、この女性のお客様をさらに広げるように尽くしていきたいと思っています。

そのためにも、テレビと連動したeコマース、それからFacebook、LINEといったSNSですね。この活用を進めていきたいと思っております。また、顧客の購買履歴を活用したデータマーケティング、これも高度化してまいります。これによって新商材の開拓にも取り組みたいと思います。

スマホアプリ リニューアル

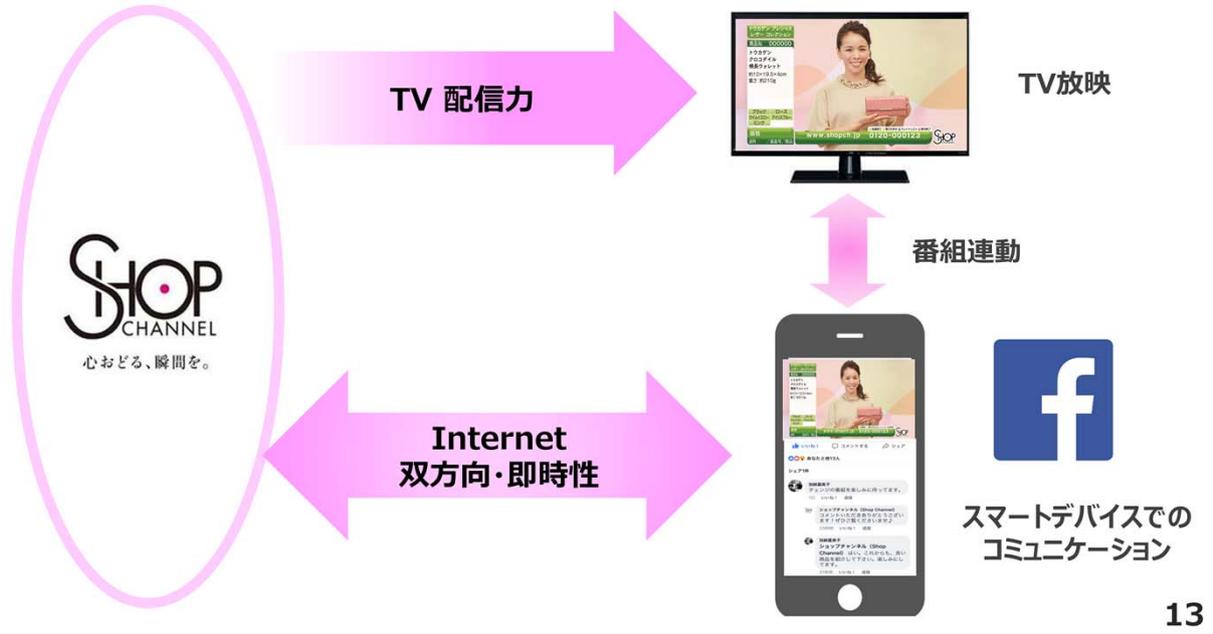


12

それから、さらに新規の取り組みなのですが、これ見ていただくと、スマホアプリのリニューアルを行いまして、使いやすさの向上を求めています。それから、生放送の強みを活かしまして、オンエア中の番組と連動できるようにしまして。ネットならではの情報発信を活性化させることで、スマホ経由での売上拡大を目指してまいります。

TV & SNS ハイブリッド型ライブコマース

2019年6月 0時・12時 タイムセール同時ライブ配信 (予定)



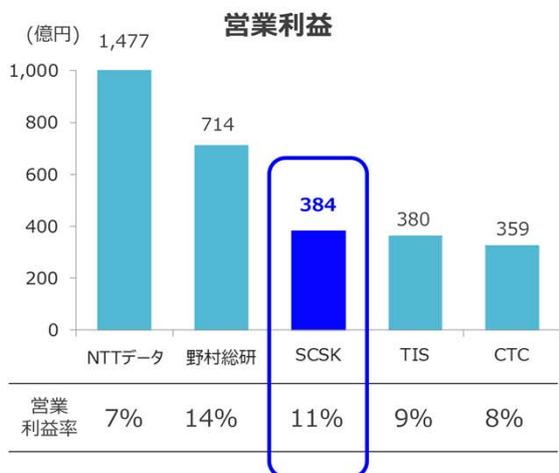
それから、テレビとSNSが連動したライブコマースにも取り組んでまいります。6月から、0時と12時のタイムセールを、テレビとFacebookで同時ライブ配信を考えております。いわゆるスマートデバイスのように双方向のコミュニケーションの強みを生かしまして、新たな顧客層、先ほど申しました団塊ジュニア世代を目指していきたいと思っております。

One to One Marketingの強化

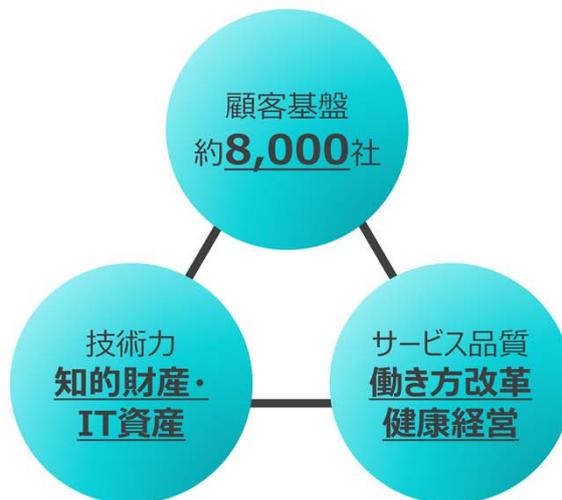


次のページが、このデータの活用によりまして、例えばご覧のように、お客様一人一人の好みに合わせた商品、あるいは番組がお薦めするOne to One Marketingも強化していきたいと考えております。

業界ポジション



ビジネス基盤



売上3,587億円 営業利益384億円 純利益279億円

(2019年3月現在)

次は、SCSKでございます。SCSKはご存じのとおり、東証一部上場のシステムインテグレーターでございますけども。業界ポジションは左の表にありますように3位グループです。ただし、営業利益率が11%と高くございまして。当社グループのデジタル化を担う中核会社です。

ビジネス基盤としましては、約8,000社の顧客層。それから、1万人を超える技術基盤に加えまして、その働き方改革、健康経営によりまして活性化された社員のサービス品質が強みになっております。

サービス提供型ビジネス

流通・金融・メディア業界向けサービス拡充



戦略的事業の推進

- ・車載システム事業
- ・AIを活用したビジネスの推進
- ・DXへの取り組み



グローバル展開 第二ステージ

- ・米国、英国、中国、シンガポールの拠点を中心に世界38カ国200以上のシステム導入実績
- ・ベトナムIT最大手のFPTコーポレーションと提携

17

SCSKの成長戦略です。まずサービス提供型への転換を図っていきたいと思っております。従来のSIer、システムインテグレーターは受託開発ビジネスが中心なのですが、これをご覧のように自社開発の特長あるサービス提供に注力してまいります。また、戦略事業では、いわゆる車載システム事業、あるいはAI活用ビジネス、DXの取り組みも住友商事グループとして進んでいきたいと思っております。

それから、グローバル展開も一段ステージを上げて取り組んでいきます。これは別スライドでご説明いたします。

SCSK DX推進による新たなビジネス拡大

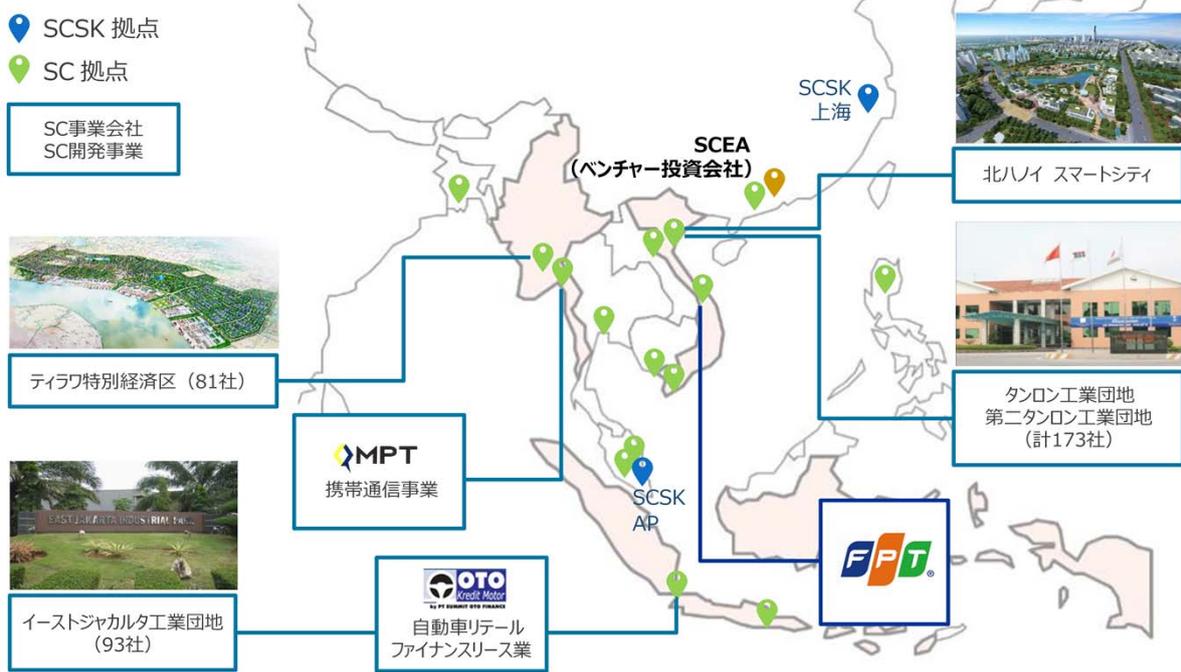
グループの総合力を活かし、リアルビジネス×先進ITで
「お客様の未来」を共に創る



18

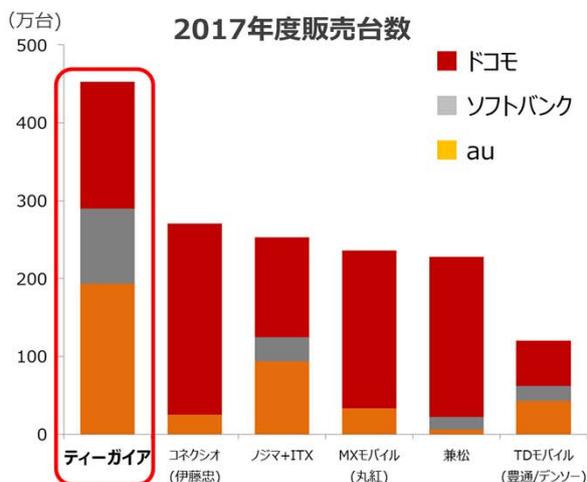
これはSCSKにおけるDX推進の取り組みです。当社グループの幅広いビジネス領域と、海外ネットワークから得られる知見、それから、SCSKの50年の実績に裏打ちされた技術力も活用しながら、お客様と共創という観点で、パートナーとして新しいビジネスの開発、価値創造を目指してまいります。

東南アジアを中心にグローバル事業の足場固めへ

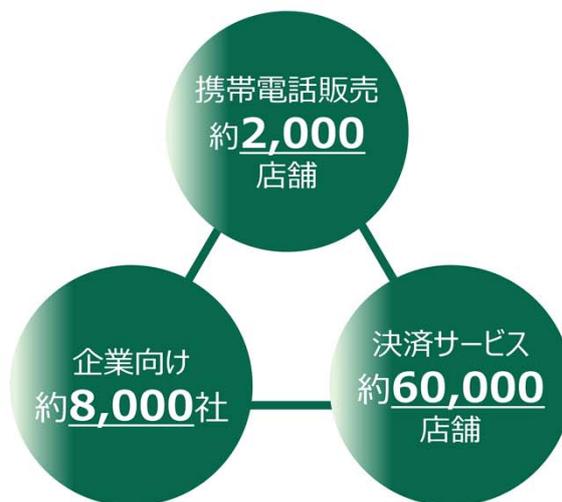


次がSCSKのグローバル展開・事業推進です。SCSKは当社グループの事業会社、あるいは日系企業のビジネス展開が特に活発な東南アジアを中心に事業基盤を拡充しております。右下のベトナム最大手のIT企業のFPTというのがございますけれども、こちらと昨年アジア太平洋主要地域におきまして包括適用しまして、IT、サービスの共同提供、あるいは事業開発を推進してまいります。

市場シェア



ビジネス基盤



売上5,269億円

営業利益155億円

純利益108億円

次がティーガイアです。ティーガイアは東証一部上場の携帯販売事業者です。市場シェアナンバーワンで、グラフのとおり、通信事業者3社の製品をバランスよく取り扱っております。左の棒グラフです。ビジネス基盤は2,000店の携帯販売店舗網、それから8,000社のお取引企業、6万店のコンビニエンスストアとの決済関連のネットワークが強みです。

事業基盤の強化・変革

携帯販売シェアNo.1を活かした施策

- ・通信事業者との戦略提携
- ・ICT周辺総合事業会社への変革
- ・店舗網を活用した新事業の創出

Mobileソリューションの強化

IoT導入 スマートデバイス展開



決済事業の拡充

QUOカードのデジタル化



21

ティーガイアの成長戦略をご説明します。まずは事業基盤の強化と変革でございます。ご存じのとおり、総務省による通信と端末の分離方針、これは通信、携帯事業そのものに影響はありますが、業界ナンバーワンのティーガイアにも影響がありました。われわれはこれを一つの収益構造の変革のチャンスではないかと捉えておりまして、そこに記載のような、さまざまな施策を検討中です。

右側のMobileソリューションの強化、下段の決済事業の拡充を進めておりまして、次のページ以降で具体的に説明いたします。

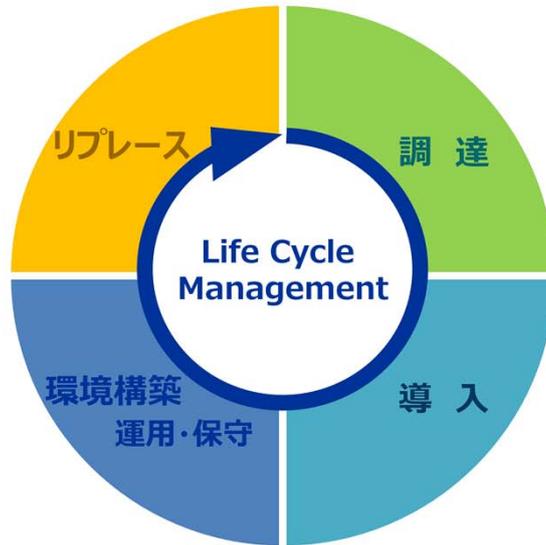
調達からリプレースまでワンストップ支援



端末入れ替え



携帯電話管理サービス



セキュリティ
ソリューション



タブレット
ソリューション

まず、ソリューション事業の拡大が成長の柱です。真ん中の図のように、右上から時計回りで、スマートデバイスの調達、それから各種システムの導入、Movino Starという名前と呼んでおりますけれど、事業会社として、そういったデバイスの運用、保守管理サービス、それからリプレース、これらをワンストップで提供できるソリューション基盤を拡充してまいります。



3ステップで使える簡単便利なデジタルギフト



1

**クオ・カード ペイのURLを
スマートフォンに送信**

メールや各種SNSなど、URLを送れるツールであればいつでも簡単、スピーディに送ることができます。



2

**クオ・カード ペイの受け取りは
URLを開くだけ。**

届いたURLを開いて受け取った金額が表示されたら受け取り完了。より便利に使える専用アプリも用意しています。



3

**あとはお店で見せるだけ。
サインも本人確認も不要です。**

お店での決済方法は、バーコードを読み取ってもらうだけ。残高がある限り何度でも利用でき、現金とも併用可能です。

23

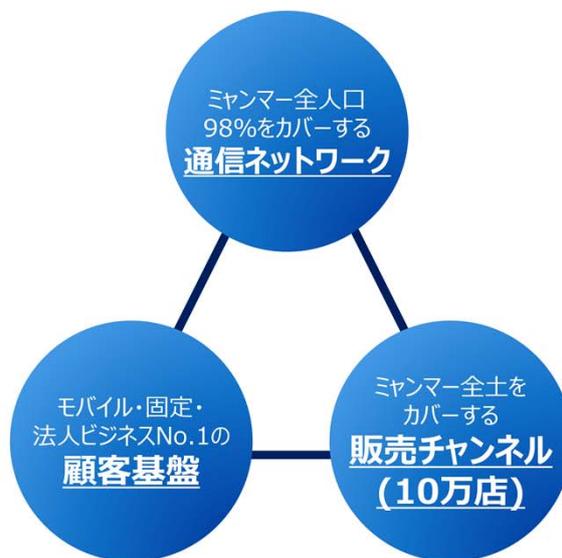
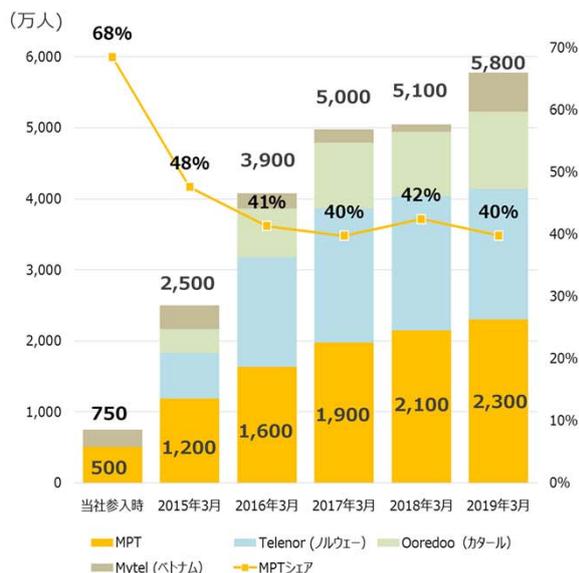
次に決済です。ご存じかと思いますが、QUOカード。このQUOカードは今年の3月から「QUOカードペイ」という名前でデジタル版のQUOカードをスタートいたしました。メール、あるいはショートメッセージが送られましたURLを開くだけで受け取りを完了しまして、それをお店で見せるだけで利用ができて、簡単・便利なデジタルギフトとなっております。

従来のQUOカード、ペットカードのプラスチックのものでは、年間の発行額が約700億円でございますけれども、デジタル版も踏まえまして、近い将来1,000億円規模にしていきたいと考えております。

市場シェア

ビジネス基盤

ミャンマー携帯加入者(90日Active)とシェア



次に、ミャンマーの通信事業についてご説明させていただきます。2014年、ミャンマー政府系のMPTとKDDI様とで当社で共同事業として取り組んでおります。市場シェアは、左の図ですけれども、折れ線グラフのとおり、現在40%とナンバーワンを堅持しております。棒グラフの黄色の部分のとおり、当社参入時から、加入者は500万が2,300万人ということで、4倍以上に成長しております。

ビジネス基盤は全人口の98%をカバーする通信ネットワークを構築しておりまして、ナンバーワンの顧客基盤、それから10万点店の販売チャンネル網がございまして、これが強みとなっております。

事業基盤の拡充

- ・第四世代携帯網（LTE）の拡充
- ・データ収入の拡大

顧客基盤の拡大

- ・携帯販売代理店網の拡充
- ・法人向け取引の拡大（含、固定回線）

MPT経済圏の構築

- ・コンテンツ事業の拡大
（電子書籍・音楽・動画・ゲーム）
- ・生活プラットフォームとしての価値提供
（ファイナンス・オフグリッド電力・ヘルスケアなど）



25

このミャンマー通信事業の成長戦略です。事業基盤の拡充では第4世代のLTEの拡充と、データ収入の拡大を図ってまいります。

右側の顧客基盤では販売代理店網のさらなる拡充に加えまして、固定回線も含めて法人向け取引を今後拡大していきたいと思っております。

これらに加えまして、下の欄に記載のとおり、中長期の成長に向けてMPT経済圏の構築も注力していきたいと思っております。



このミャンマー通信事業では、ミャンマーの国民の皆さんの豊かさ、産業の発展に寄与していきたいという考え方から、「Closest Life Platformer」というスローガンの下、MPTの経済圏の構築に取り組んでおります。

先ほど申し上げました、2,300万人の顧客基盤、これを活かしまして、その上でさまざまな付加価値サービスを推進してまいります。

具体的には、娯楽の少ないミャンマーで需要が急拡大中の電子書籍、ビデオ、ゲーム等の各種デジタルコンテンツを拡充中でございます。それから、銀行口座が普及しておりませんので、銀行口座に替わるモバイルマネー、あるいは携帯電話による小口融資のマイクロファイナンス、それから、電力網に代わるオフグリッド発電といった各種サービスを展開する計画でございます。

ミャンマーの未来を共につくる



ミャンマーナショナルリーグへの資金支援
ユース育成



日本・ミャンマー学生交流
プログラムへの協賛

ミャンマー通信事業では社会貢献活動にも力を入れておりまして、ご覧のものは一部ですが、サッカーのプロリーグへの資金支援、あるいは日本との学生交流プログラムの協賛などを行っております。

1. 部門概要

2. 部門成長戦略

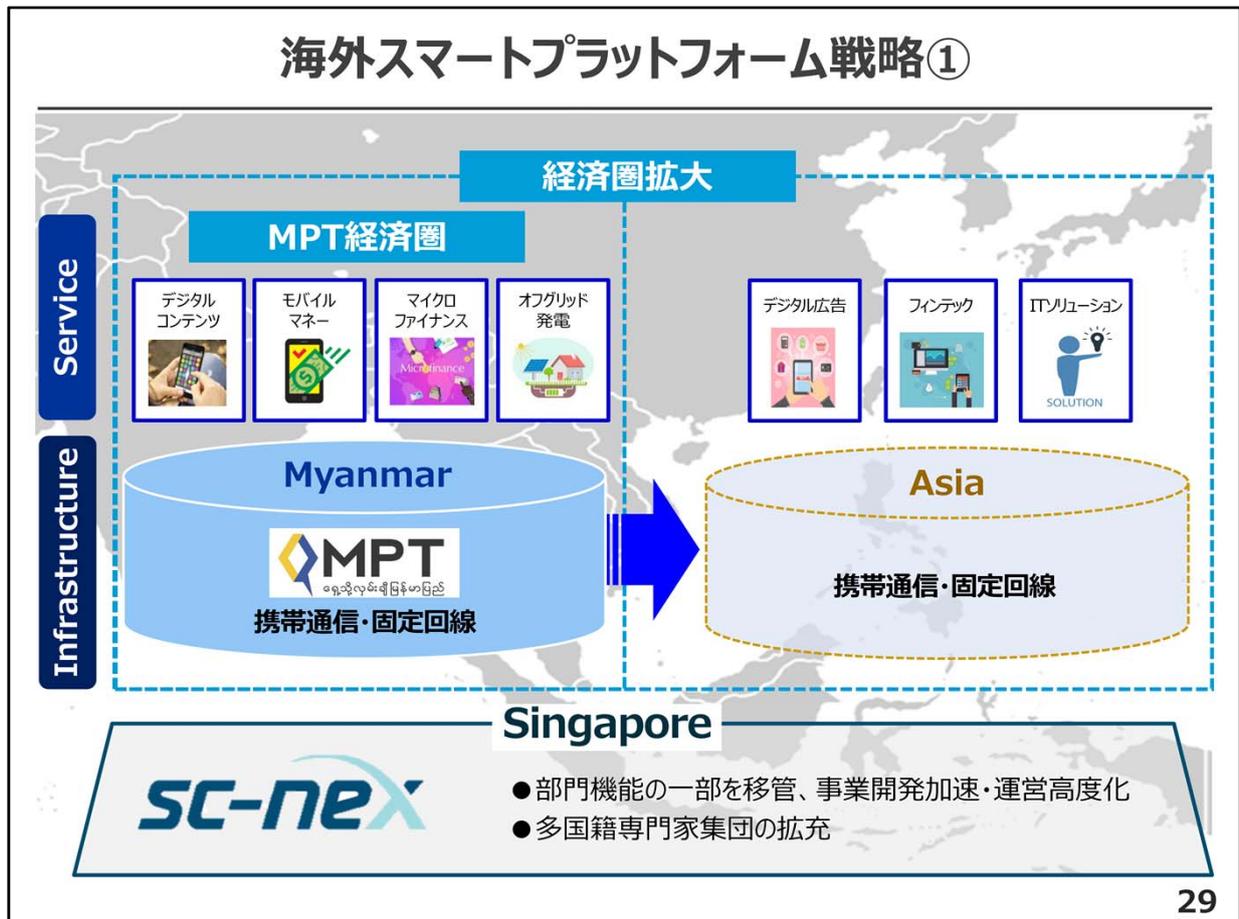
2-1. コアビジネスのバリューアップ

2-2. 新領域への進出

3. DXの推進

4. 定量目標

海外スマートプラットフォーム戦略①



これからは新領域への進出の取り組みについて、2点ご説明いたします。まず海外のスマートプラットフォーム戦略ということですが、成長性の高いアジア市場におきまして、先ほどお話しましたミャンマーの成功モデルを周辺国でも展開していきたいと考えております。横展開に当たっては、通信インフラの構築、およびその上でのサービス展開が鍵になります。

この戦略の機動力を高めるために、昨年10月にシンガポールに「SC-NEX」という事業の開発運営を主体的に進める事業会社を設立いたしました。このSC-NEXは部門の一部機能に移管しまして、多国籍の専門家集団を養成し、地域の事業を展開してまいります。

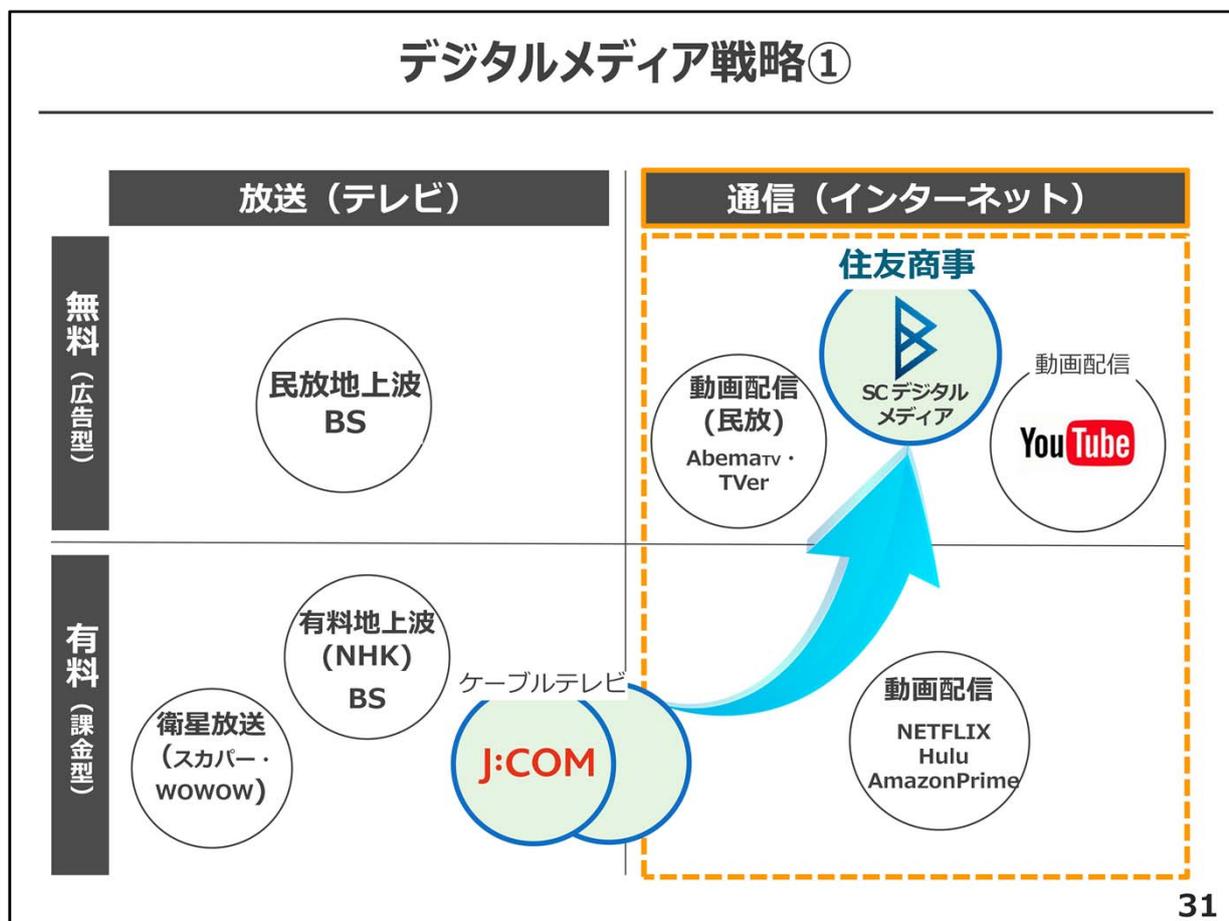
海外スマートプラットフォーム戦略②



具体的な取り組みの例として、Axiataグループとの協業についてご説明いたします。Axiataグループは、ご存じのとおり、マレーシアを拠点に東南アジアで携帯通信事業を展開しております。加入者数は合計1億5,000万人にも上ります。昨年7月にAxiataグループの膨大な顧客データを活用しましたデジタル広告事業を展開している、Axiataデジタル・アドバタイジング、ADAと呼んでいますけども、こちらに出資をいたしまして、ご覧のようなデータを活用したさまざまな新規事業を共同で検討中です。

なお、先週、Axiataグループはノルウェーのテレノールアジアとの統合検討がされているという報道をしております。統合新会社の全体像を注視しまして、さらに大規模な顧客基盤、データ活用によりましてダイナミックに進めていきたいと思っております。

デジタルメディア戦略①



31

最後に、デジタルメディア戦略でございます。デジタルメディアとは、ご存じかと思いますが、YouTubeのように、インターネット動画をベースにした広告収入事業のモデルです。まず、メディア業界の動向を放送と通信、これを縦軸。それから無料、有料の横軸で四つのカテゴリーに分けて説明いたします。

左上から民放による地上波・BSの無料放送。左下がケーブルテレビ事業などの有料放送。右下が最近伸びておりますNetflixなど、インターネット上で視聴する有料配信。その上が広告収入を収益源としますYouTube等の無料配信でございます。

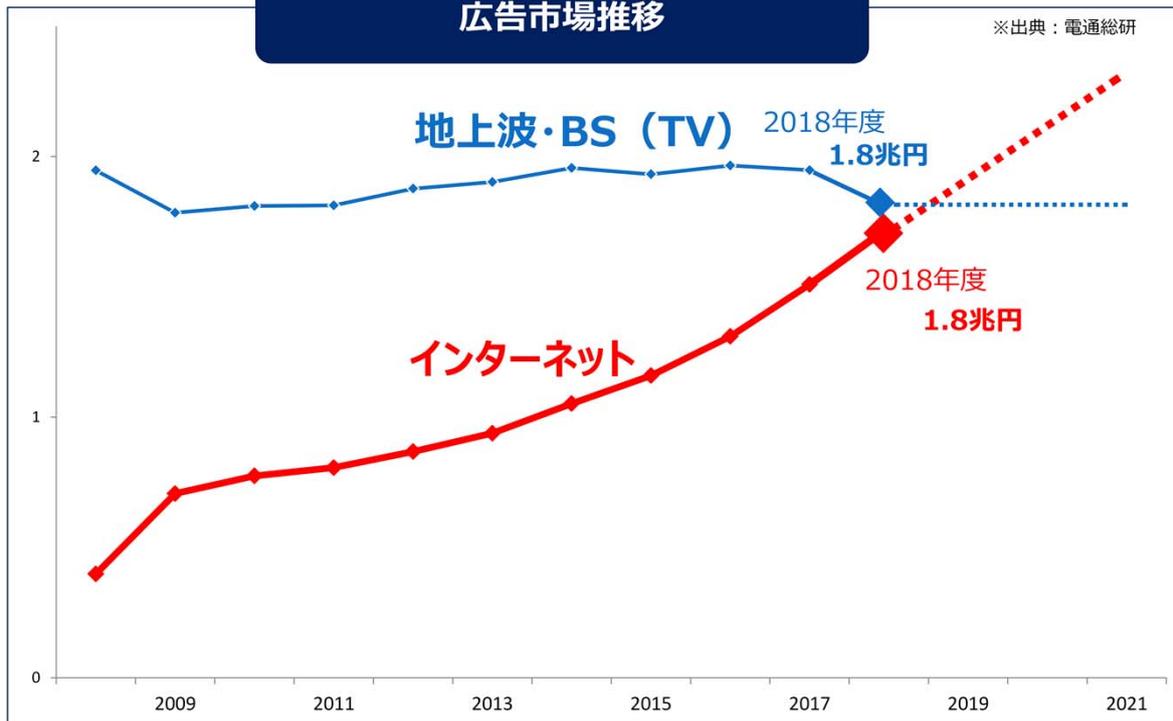
近年、若年層を中心に動画配信サイト、あるいはSNSなどの利用が急増しておりまして、視聴スタイルの変化によってインターネットのメディアとしての価値が急拡大しております。

J:COMでは、オンデマンド事業に取り組み、成長市場での事業拡大を図っておりますけれど、当社もインターネット上のデジタルメディアの成長性を取り込むべく、昨年SCデジタルメディアという事業会社を設立しました。

デジタルメディア戦略①

広告市場推移

※出典：電通総研



32

この背景としまして、日本の広告市場の推移がございます。このグラフ、ご覧のように2018年の時点で、地上波、BS放送を含めた広告市場が1.8兆円に対しまして、先ほど申し上げましたYouTubeなどのインターネット広告市場がほぼ同額同水準のところまで成長してきております。今後、この逆転が見込まれますので、成長性の高い市場と考えております。

デジタルメディア戦略②



デジタルメディア事業の第1弾としまして、昨年4月にSCデジタルメディアの傘下にALPHABOATを立ち上げました。AT&T傘下の米国最大級のクリエイターネットワークでございます、FULLSCREEN社およびコンテンツ制作力の高い東宝さんをパートナーとして事業を推進するとともに、YouTubeを中心としたプラットフォームとの連携を強化しております。

また、クリエイターとの提携、それからクリエイターの育成も重要で、新進気鋭のクリエイターと連携した動画プロデュースに加えまして、右上に記載の大手広告主のブランドイメージを高めるような動画を作成しております。

デジタルメディア戦略③



34

ご覧いただいているのが、ALPHABOATのクリエイターの動画撮影とオフィスの風景でございます。



ここでALPHABOATにおいて作成した事業紹介ムービーを少しだけご覧いただきたいと思います。

ありがとうございます。ちょっとソーシャルグッドという言葉が見えたかと思うのですが、ブランドセーフティーも含めまして、より社会にとって意義あるものを映像として提供していきたいと、このようにも思っております。

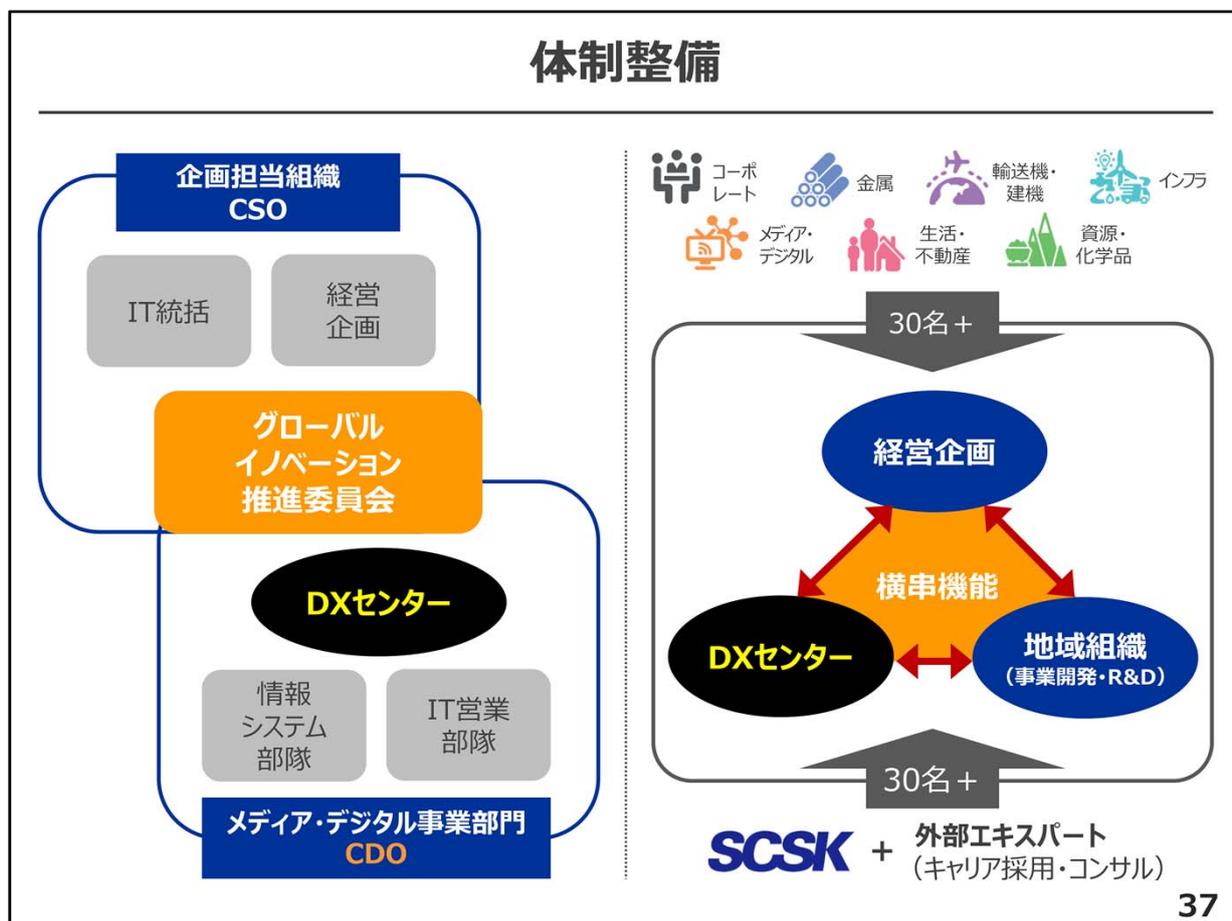
1. 部門概要

2. 部門成長戦略

3. DXの推進

4. 定量目標

体制整備



37

それでは、ここからは当社のDX推進についてご説明いたします。当社におけるデジタルトランスフォーメーションの推進体制です。

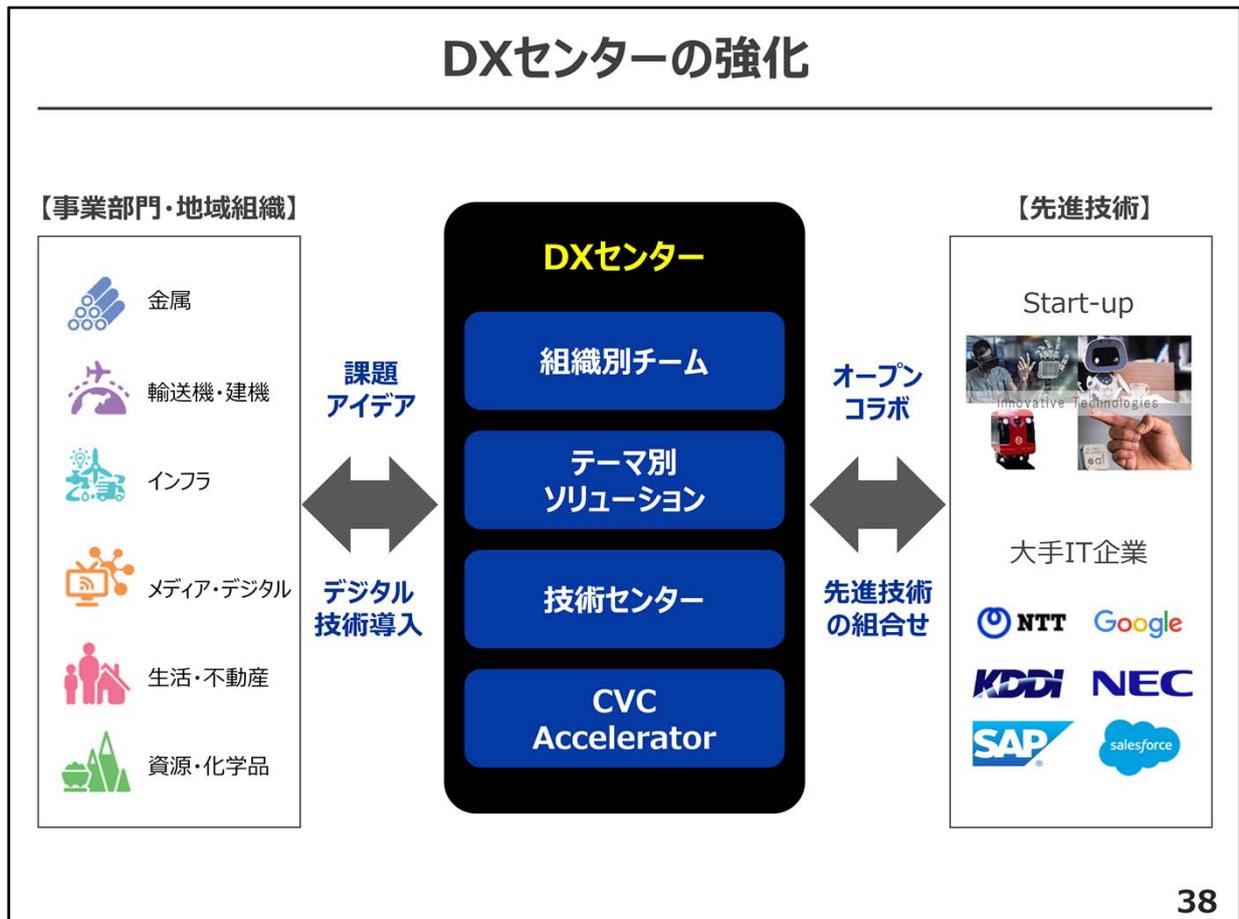
まず、組織面です。左の図をご覧ください。左の図をご覧ください。昨年4月にコーポレートから情報システム部隊を移管しまして、IT関連組織を私どもの部門に統合、全社のDXの推進の要となるDXセンターを設置いたしました。今年4月には全社のデジタル戦略推進を加速するために、さらにチーフデジタルオフィサーを設置いたしました。

また、その全社の経営会議への諮問機関として、CSOとCDOが共同委員長を務める、「グローバルイノベーション推進委員会」を設置しまして、全社のDX推進、あるいは新規事業開発の推進に資する協議・提言を行います。

右の図をご覧ください。DXの推進に当たりましては従来のIT関連のメンバーに加えまして、全社から30名以上の各分野のビジネス経験者を集め、横串機能として組織横断で取り組む仕組みを構築いたしました。

ここに当社グループのITテクノロジー企業であるSCSKを中心としました技術エキスパートも合流してもらい、総勢100人体制でDXの推進を図ってまいります。

DXセンターの強化

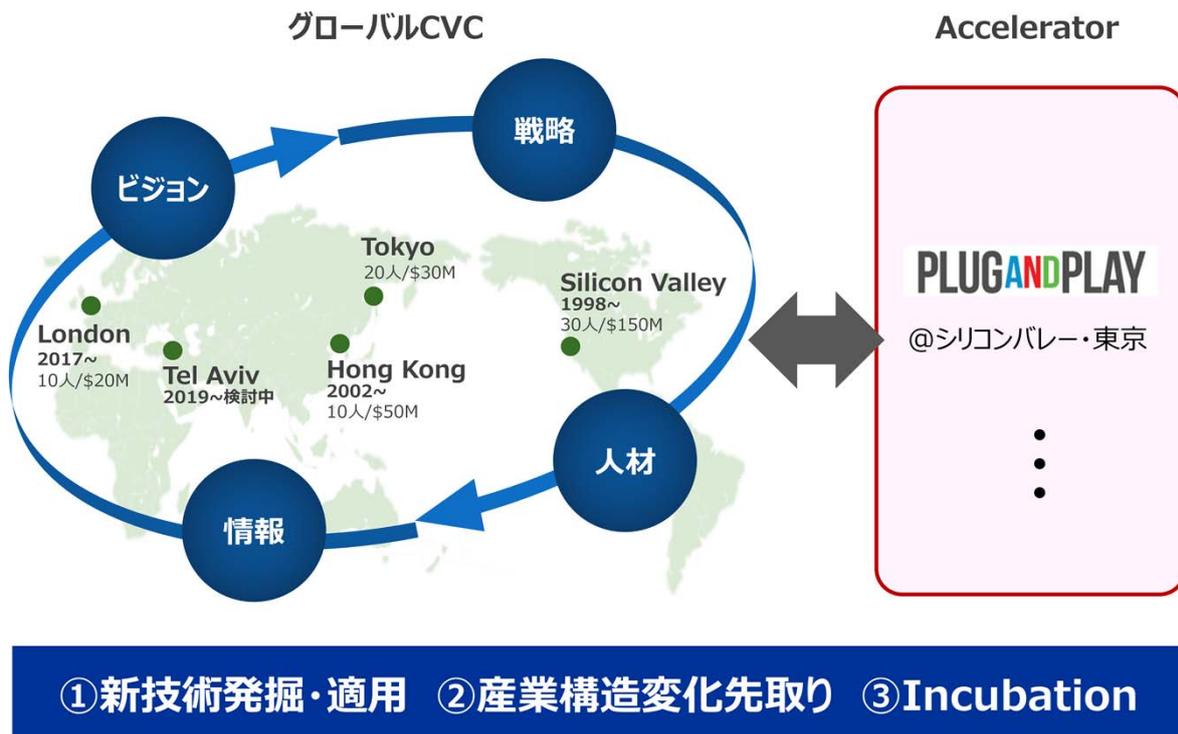


38

次に、DXセンターの体制強化について、少しご説明いたします。当社は左に記載のように、総合商社ならではの各種産業分野との接点を持っております。お客様は10万アカウントございます。これらはデジタル変革の中の可能性の宝庫と捉えまして、特殊な技術のR&D技能を持たない商社といたしましては、この現場がわれわれの宝の山であろうと考えております。

DXセンターは、こうした各現場での課題を設定し、アイデア創出をともに行うとともに、右側に記載のようなスタートアップ企業および大手のIT企業の持つ先進技術をオープンコラボレーションで取り入れまして、現場力とデジタル技術を掛け合わせることで収益構造の変革、あるいはビジネスモデルの展開を図ってまいります。

Start-up企業との共創



39

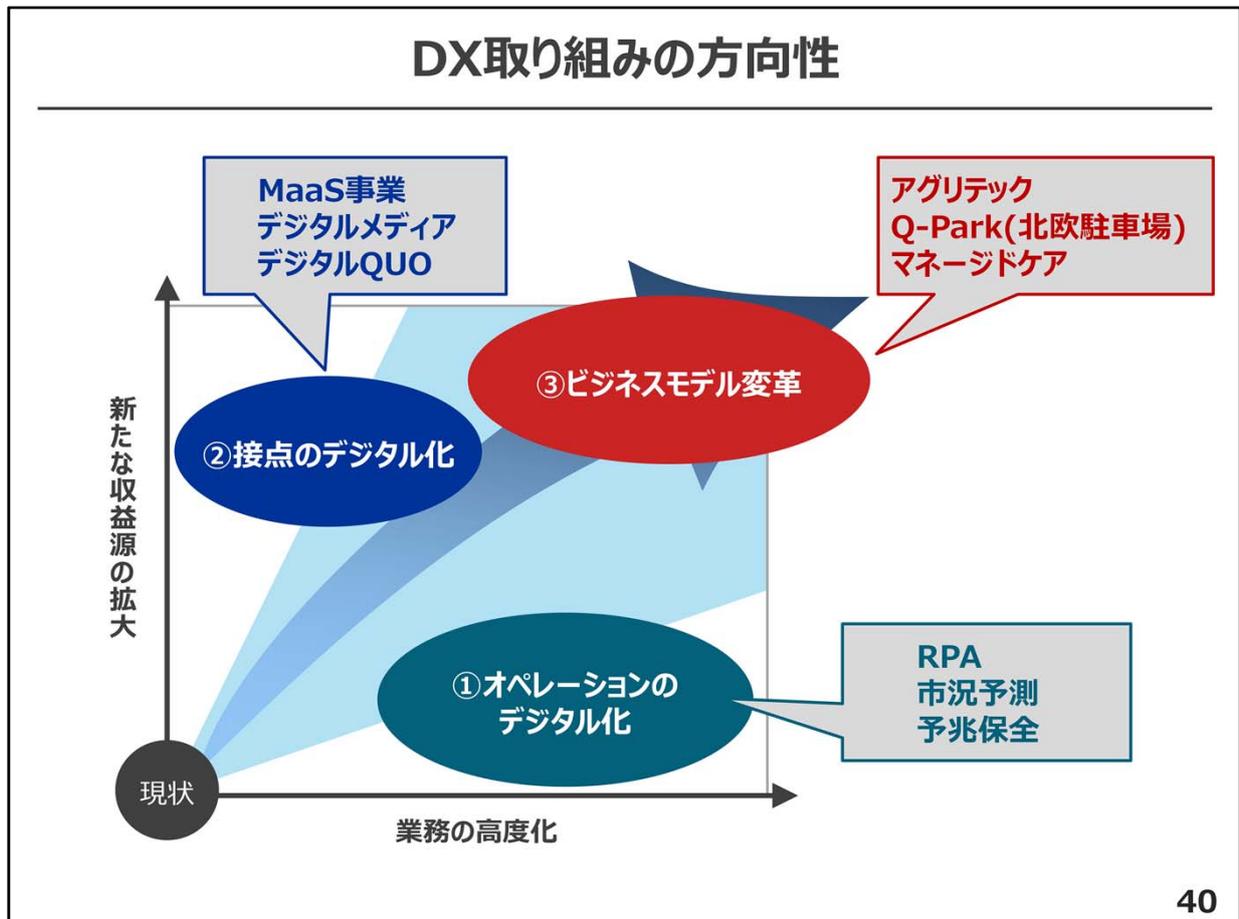
デジタル技術の進化が進む中で、ベンチャー企業との連携も今後さらに重要になると捉えております。弊社はもともとシリコンバレーで20年以上のコーポレートベンチャーキャピタル、いわゆるCVCを運営しておりますが、これに加えて香港、ロンドンでも同時に活動中です。

本年からイスラエルでもCVCを立ち上げる予定でございます。これらをグローバルに繋ぎまして、ビジョン、戦略、情報、人材を共有することで、一体的に、先ほど申し上げました現場課題を捉えまして、当社ならではのグローバルCVCネットワークを構築していく予定です。

その右側に記載のように、スタートアップ企業を集めて育成、応援するアクセラレーターであるPlug and Playに加えて、近々提携協議をしております企業と、日本でも、それから世界でもアクセラレーターに歩を進めてまいりたいと思います。ゆくゆくは弊社独自の仕組みとして、各種産業の有力企業とスタートアップ企業が共同で価値を創造する場を提供していきたいと考えております。

ちなみに、スタートアップ企業との共創の目的は、一番下にご記載しておりますけれども、いわゆる新技術の発掘・適用、それから産業構造変化の先取りに加えてIncubationも視野に入れております。

DX取り組みの方向性



40

次に、これはDXの取り組みの方向性について説明いたします。DXは、この図に記載のように、緑色のオペレーションのデジタル化、それから、青色の接点のデジタル化、赤色のビジネスモデル変革といった3パターンに整理して取り組んでいております。

オペレーションのデジタル化の事例では、化学品や、あるいは船舶の傭船料の市況予測、あるいは先ほどから出ておりました、Fyffesの、例えばメロンの生産予測などで活用を進めております。

また、接点のデジタル化では、自動車リースのSMASのモビリティサービス高度化、あるいはサミットエナジーのB to Cの顧客基盤の拡充、あるいは先ほどご説明しましたデジタルQUO等の取り組みが進んでおります。

ビジネスモデル変革では農業用ドローン・各種センター等のパッケージ化で先端農業プラットフォームの構築を目指すアグリテックビジネスの他、M&A案件では、この延長線上で先北歐3カ国でのQ-Parkという駐車場事業、これを社会基盤にしていきたいと思っておりますし。マレーシアでの医療保険のマネージドケア事業でもDXを活用して推進していく予定です。

DX推進状況

DXモメンタム醸成

中期経営計画説明会（経営層・全社・部門・地域組織）	計3,000名
経営会議/本部長会議/主管者会議/事業会社トップ会議	計500名
DXセミナー（基礎編・応用編・マネジメント編）	計2,000名
営業部門・事業会社向けDX説明会・アイデア創出ワークショップ	20回以上

DX案件推進

進捗	RPA : 80組織	DX : 171件
コーポレート	22	3 2 5
金属	11	20 21 23
輸送機・建機	20	20 8 2 4 34
インフラ	5	25 6 31
メディア・デジタル	3	9 5 6 8 28
生活・不動産	4	23 8 2 3 36
資源・化学品	15	11 21 14

41

全社における、この1年のDXの進捗状況を共有させていただきます。昨年4月のセンター発足後、ご覧のとおり中期経営計画の説明会、あるいは各種マネジメント会議、セミナーを通じまして全社的にDXのモメンタムの醸成を徹底的に図ってまいりました。

下のグラフはそのコーポレート営業組織別のソフトウェアのロボットを使うRPAと、これまでご説明申し上げましたDXの案件の進捗状況です。

RPA、ロボティックのプロセスオートメーションですが、今、1年間で80組織、ロボット数としては200に及んでおります。それから、DXの事例としては、既に170件という規模に及んでおります。今後DXの本格的な活用推進に向けまして、その段階は色で分けておりますけれども、より濃いピンクのフェーズにスピードを上げていこうということで中計2年目に臨みたいと思っております。

DX事例

DX事例の動画

42

ここで、事例をビデオで紹介させていただきます。

住友商事 DXによる経営改革

環境変化

社会のデジタル化による産業の融合
市場の急速な変化、ニーズの多様化

	課題	改革
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 縦割り組織 ● 固定化された人材配置・知見の偏在 ● 産業を超えたビジネス創出の難しさ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 横串体制の構築 ● ビジネス × デジタル思考人材 ● Diversity & Inclusion (外部エキスパート登用、パートナー提携)
企業文化	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度毎のPL重視の経営 ● メーカー・製品志向 ● 『失敗しない優秀さ』を評価 ● ボトムアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期視点での価値創造経営 ● デザイン思考（顧客視点重視） ● 『Start Small』・『Fail Fast』 ● トップダウン

43

こうしたDXの取り組みを通じまして、今、直面しているといえますか、課題として乗り越えたい当社の経営改革、課題について少しだけご説明します。

この画面で記載のとおり、デジタル化による大きな社会変革の中で直面する課題として、まず、一つ目の課題は組織と人材でございます。当社は従来から商品別の事業部門制の縦割りの組織となっております。これは専門性が涵養される反面、人材の固定化が起りがちで、各ビジネスの知見が偏在するということがございまして、このデジタル化に伴う産業を超えた価値創出のために縦組織の壁が課題になっております。

これに対して、先ほどご説明しました横串体制の整備をして、全社のイノベーションを推進すると同時に、各ビジネス現場の経験者にデジタルリテラシーを乗せまして、ビジネスの本質をダイナミックにデザイン思考で見直していきたいと思っています。

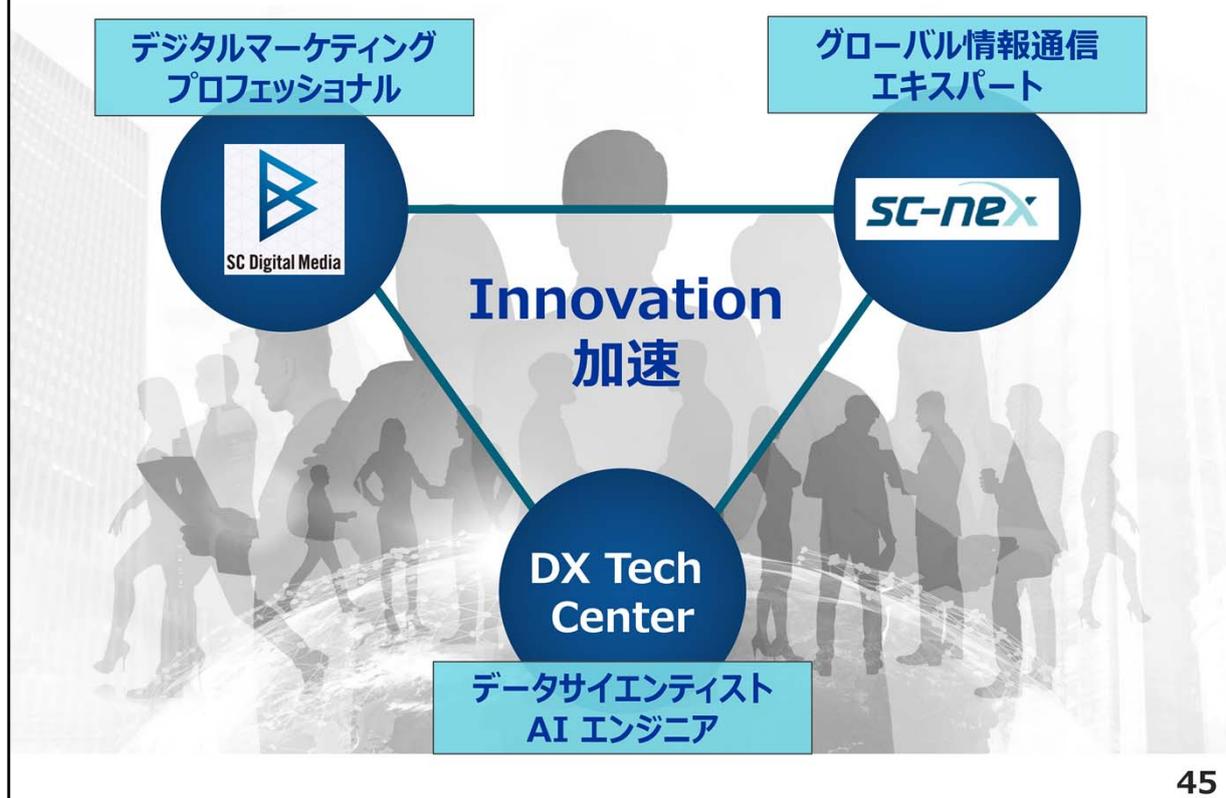
また、大きな変革の波の対応には、いわゆるDiversity & Inclusionで多様な外部のエキスパートの登用、あるいは先進技術のパートナー企業との提携を進めてまいります。

二つ目が、企業文化の課題なのですが、短期のPL重視は日本企業の共通の課題かと思うのですが、当社としてはこの取り組みに当たっては短期目標だけではなくて、DXを通じて中長期の価値創造を図る文化の醸成を図っていききたいと思っております。

従来はメーカー、あるいはプロダクト思考のビジネスが主体でしたが、今後はデザイン思考による顧客視点を重視するアプローチに重心を移していきたいと思っております。

それから、事業経営に当たりましては、従来はリスクマネジメント、すなわち失敗しない優秀さが中心でしたけども、社内文化としてはスピードを上げるという意味で、たとえ小さく失敗してもアジャイル手法でトライしまして、最適解を求めていくという方向に文化をつくり直していくということもこのプロセスで考えたいと思っております。

Diversity & Inclusion推進



次に、当部門のDiversity & Inclusionの推進を説明します。新規事業の推進に当たりまして、SCデジタルメディア、それからDXセンターの一部でございますテックセンター、あるいは先ほどご説明しましたSC-NEXで積極的にグローバルにプロ人材を採用・活用しまして、機動力を上げていきたいと思っております。このメンバーは全世界で200名近い規模感を計画しております。

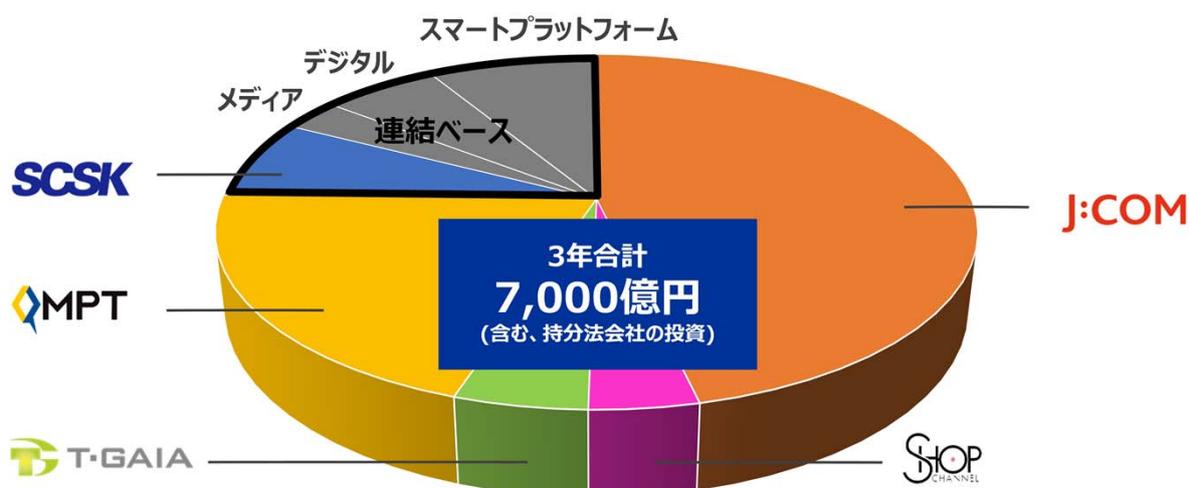
1. 部門概要

2. 部門成長戦略

3. DXの推進

4. 定量目標

投資計画(3年合計)



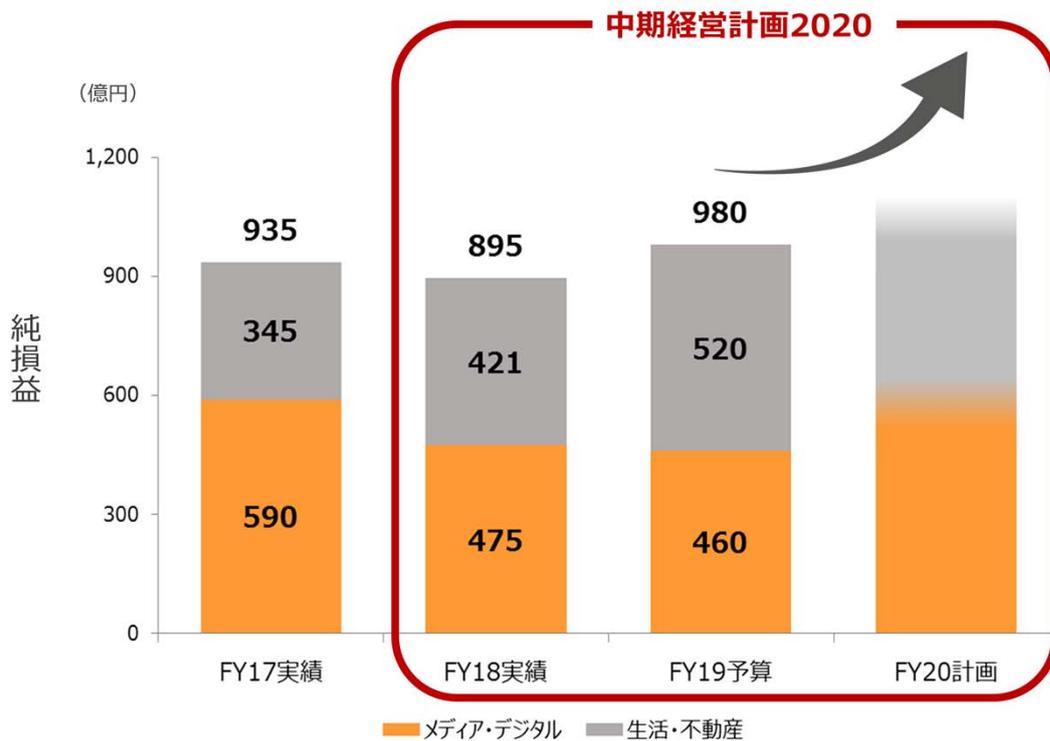
持分法を含む総資産規模：2兆円
(単体・子会社の総資産1兆円 + 持分法の総資産1兆円)

47

最後に定量目標について説明いたします。ごく簡単に説明させていただきます。中計3年間の投資計画でございます。当部門はコア事業5社のうち、4社が持分法という特性がございます。連結会計上はバランスシートに表れておりませんがJ:COMやマンマー通信などのインフラ投資額が大きい点が特徴でございます、各社100%の合算ベースで説明いたします。

まず、当部門の連結会計では、総資産は1兆円ですが、持分法の総資産を合算しますと、総資産規模は2兆円になります。2兆円の総資産に対しまして、当部門の投資計画は同様に連結上の持分法の部分も加えますと、3年間で7,000億の規模になります。グループ全体でこの成長戦略、投資採算のマネージが大変重要な課題です。

純利益推移



48

最後に、中計3年間の利益計画でございます。グラフでは、冒頭申し上げたましたとおり、二つの部門が一体的に運営している点を踏まえまして、生活・不動産部門との合算で示しております。オレンジの部分が当部門です。当部門では2017年度に含まれる大型の特殊損益を除きますと、主要各社の設備投資の償却増もありまして、純利益は横ばいの形になっております。



ご清聴
有難うございました！

メディア・デジタル事業部門

コミュニケーションパートナーロボット『unibo』

