FCC DX

FCC が DX を進める際の指針及び中長期計画

初回策定	2020/12/25
公表日	2020/12/28

改訂履歴

日付	改訂内容	改訂担当
2020/12/25	初回策定	西村

INDEX：内容

はじめに：当社における DX の意義と背景 5

トップ・メッセージ：変革に向けて、挑戦し失敗しよう。 5

創業 60 年の歴史があるが故の強い危機感 5

意欲あるプロフェッショナル集団への移行 5

変革の基礎となるデジタル・トランスフォーメーション 5

強力なトップダウンでの DX 推進 5

当社における経営戦略と DX の相互補完関係 6

ステークホルダーの皆様へ 6

現状評価とそれに対する打ち手 7

脅威の整理：SI 業界全体の構造変革と当社の在り方・ディスプションの脅威 7

「モノづくり・多重下請構造」の従来型 SI の限界 7

レガシー・システムの維持・更新の限界・技術的負債の極大化 7

打ち手の整理：ビジョンの共有と徹底した変革：顧客視点での価値創造の重要性 7

行動指針❶ 総合的サービス企業への変革の実施 7

行動指針❷ DX と合わせた企業文化変革の実施 8

DX の初期的期待効果と長期的期待効果 8

初期的効果：間接コスト圧縮及び DX 人材稼得に伴うプロダクト開発力の強化 8

「ムリ・ムダ・ムラ」が減り、価格競争力が増す 8

採用・教育が進み、競争力のある DX 人材が集まり育つ、 8

長期的効果：受託開発型の受け身のビジネスモデルから、攻めの総合サービス企業への転換 9

ビジネスモデルの変革が可能となる 9

長期的・持続的競争力の獲得が可能となる 9

DX の初期的期待効果と長期的期待効果のまとめ 9

DX の具体的な展開・戦略からの事業への落とし込み 10

DX 実現に向けた戦略とロードマップ 10

ロードマップ策定の意義 10

DX 実現に向けたロードマップ・イメージ 10

ロードマップ実現に向けた具体的施策の概要 11

❶ 組織風土刷新 11

❷ データマネジメント推進：科学的・統計的な経営管理の推進 12

顧客視点の変革：社内 DX を素地とした DX 事業の社外への展開 13

効果実現後の DX の維持向上する仕組み 14
ノーコード・ツールでの業務効率化の全社的展開 14
教育体制の整備・イノベーティブな働き方を支援する人事制度再構築 14
まとめ 14
DX を推進する体制・組織再編の方向性 15
徹底したリーダーシップの発揮 15
DX を推進する組織体制・DX 推進体制・推進サポート体制 15
投資意思決定と予算配分の方針 15
外部との連携・パートナーシップの推進 15
DX に向けた全社インフラ整備の方針 15
IT システムの刷新・全社統合環境の推進 15
サイバーセキュリティに対する対策 16
インフラ整備と戦略との整合性 16
DX の効果測定及び KPI の設定 16
設定する KPI 及びその管理手法 16
評価タイミングと PDCA の実施 16
DX における人材確保・教育の方向性 17
人材育成 17
人材確保 17
業務人材・IT 人材の融合 17
戦略との整合性 17
終わりに 18

TOP MESSEAGE

FCC がデジタル・トランスフォーメーションを進めるに際して考えること

はじめに：当社における DX の意義と背景

トップ・メッセージ：変革に向けて、挑戦し失敗しよう。

創業 60 年の歴史があるが故の強い危機感

私たち FCC テクノ（以下、「FCC」とします。）は、今を超え、明日を創る福岡発のプロフェッショナルファームです。

FCC は、IT 黎明期の 1962 年、電子計算センターとして設立された老舗企業です。2020 年 12 月より、経営陣の抜本的若返りを行いました。

これは私たち FCC の強い危機感によるものです。急速に進むデジタル化を前に、往来の私たちの事業運営では、太刀打ちできなくなることが予見されました。そこで、新しい組織に生まれ変わるため、企業変革経験豊富な 30 代のマネジメントを抜擢し、抜本的なデジタル・トランスフォーメーション（以下、「DX」とします。）に挑むことになりました。

意欲あるプロフェッショナル集団への移行

そこで、若返り当日より、徹底した組織変革を進め、新しい会社へと新生いたしました。この取り組みは、この自身の経験と、長い歴史で培った技術と信頼をもって、皆様とともに変革を乗り越えるプロフェッショナルが集う会社として、日々成長しています。

深刻な高齢化と労働人口の減少、持続可能な世界を目指したカーボン・ニュートラルへの取り組み。これらは極めて現実的な課題として、顕在化しつつあります。我々 FCC は、着実な戦略策定と、確かなデジタルテクノロジーで、これらの難局を超える皆様のパートナーとして、「今」を超え、明日を創る企業でありたいと考えています。

変革の基礎となるデジタル・トランスフォーメーション

また、これまでの長い歴史を生かしながら、常に九州最先端のデジタル・トランスフォーメーション推進企業であるために、あらゆる人材を募集しています。 私自身は、各自に裁量と責任を与え、各自が自律して働ける、自由闊達なプロフェッショナル・サービス・ファームを作りたいと考えています。その礎となるのが、当社におけるデジタル・トランスフォーメーションであり、変革の一丁目一番地に置くべき戦略的課題であると認識しています。

私たちがなしえたい目標は高く厳しいものです。 ただ、あきらめず、素早く挑戦し、着実に失敗しましょう。その先には、変革を為しえた、新しい形での当社が生まれるものと確信しています。

強力なトップダウンでの DX 推進

当社の DX は、急激かつ急速になしえる必要があります。トップ・マネジメントが自ら変革し、組織全体の在り方を確実に変化させます。当社が今後地方都市である福岡において生きていくためには、短期間で不可逆の変化を成しえ、この短期間で変化したエネルギーをもって、成長していきたいと考えています。

故に、当社における DX は、代表取締役以下、企業変革・デジタルテクノロジーの導入実績を多数有する取締役・執行役員によってトップダウンで進むことを宣し、FCC 内にも、当社を取り巻くステークホルダーの皆様にもその旨を公表いたします。

当社における経営戦略と DX の相互補完関係

また、当社は、IT・SI 企業として、IT の導入・推進に長けています。自身の DX 経験・業務変革の経験をもって、クライアントに対しても、DX 推進を強力に進めることができます。よって、当社は自身の変革のためにも、またクライアントに対するサービスの提供の観点からも、DX が事実上必須であり、社内の DX 及びクライアントに対する DX 支援は、相互補完の関係にあります。社内で成しえた DX を社外に提供し、社外で得た知見をもって、さらに社内の変革を行っていき、社内外に変革のスパイラルを生み出してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

このように、当社は今後の数十年、次の 100 年を目指して、徹底的な DX を成しえていきます。

その過程において、当社を取り巻くステークホルダーの皆様には、これまでの運用変更をご依頼させていただくことも多数あるかと思いますが、都度、トップマネジメント以下、FCC 全体をもって誠実かつ真摯に対応してまいります。

また、福岡発の最先端の DX を行っていきますので、当社にて一緒に当社の DX 及び当社クライアントでの DX を成しえませんか。人材も業務系・技術系、複合的な人材を幅広く求めています。「アジリティ：素早さ」を有する多彩な人材が、オープンかつフラットに働ける組織を目指しています。

さらに、DX の進め方を含む、最後までやり切る計画を FCC-DX VISION として、社内外に向けて発信するとともに、その実現状況について、適宜、当社ウェブページ等にて開示し、当社の変革において得たノウハウを広く一般化してまいります。

我々の DX の中心には、「人が」あると考えています。
徹底した DX を推進してまいりますので、皆さまより、忌憚なきご意見を賜れましたら幸いです。

株式会社 FCC テクノ
代表取締役　西村秀星

FCC DX – VISION

FCC が DX を進める際の指針

現状評価とそれに対する打ち手

DX を推進するに指して、DX を成しえなかった場合の脅威：ディスラプトされる現状をとりまとめ、それに対応する打ち手の整理を行っている。

脅威の整理：SI 業界全体の構造変革と当社の在り方・ディスプションの脅威

DX に先立って、DX を成しえなかった場合に、当社は「二つの限界」に直面することとなる。

「モノづくり・多重下請構造」の従来型 SI の限界

ソフトウェア開発力を有する当社においては、デジタル技術導入にあたっての課題という観点では、ハードルは高くない。

他方で、テクノロジーの進化・SaaS・PaaS・IaaS の浸透等、クラウド環境下での開発が急速に進んだ。これにより、これまで「自社でつくる」、「自社で作ったものを提供する」のが当たり前だった点が揺らぎつつある。

さらに、大手 SIer を頂点とする、大規模システム開発における、いわゆる多重下請構造も制度疲労を起こし、他社の DX に伴い、縮退・現象する傾向にある。メインフレーム環境下での開発、オープン系受託開発等を主軸としてきた当社としては、これら従来型 SIer を取り巻く状況の変化は、致命的な脅威となりうる。

レガシー・システムの維持・更新の限界・技術的負債の極大化

元よりクライアントより保守運用を委託され、長年、維持継続してきたシステム及びインフラが、レガシー化し、技術的負債を抱えている状況にある。当面、当該レガシーシステムは、大規模であるがゆえに、刷新が困難であり、使用されていくものの、ゼロベースで再度別システムへの移管が生じ得る可能性も十二分に想定できる。

また、当該レガシーシステムの保守・運用を行ってきたシニアメンバーも定年退職・高齢化等により引退し、保守・運用が年々困難となりつつあり、年々、保守・運用コストも上昇しつつある。

したがって、現状維持を継続することは、座して死を待つ状況で、衰退を受け入れているに他ならず、これらレガシーシステムの刷新を最新のアーキテクチャに基づき、成しえる他競合企業が増えれば増えるほど、当社の事業継続においては脅威である。

打ち手の整理：ビジョンの共有と徹底した変革：顧客視点での価値創造の重要性

この状況下において、トップ・マネジメントの指揮のもと、当社がとるべき行動指針の大枠は次の通りである。

行動指針❶ 総合的サービス企業への変革の実施

新しい事業体の元での IT 推進・DX 推進に対抗するためにも、受託開発・SI を基軸としたモノづくり企業から、「良いものを適切に利用する」、コンサルティングを組み合わせた複合的なサービス企業に生まれ変わる必要がある。

具体的に記すならば、現状、素早く安価に構築できる SaaS,PaaS・IaaS が急速に伸びている。逆に従来から実施している、受託開発・アウトソーシングを主体とした単なるモノづくり企業から、コンサルティングを提供し、そもそもデジタル化・DX の在り方から提言できる存在へと生まれ変わらざるを得ない。

まずはクライアントの DX を推進する自身が徹底した DX を成しえることで、総合的サービス企業への変革を果たし、事業に占めるコンサルティング・デジタル化サービスの比率向上を目指す。

行動指針❷ DX と合わせた企業文化変革の実施

当社が担うレガシーシステムの保守・運用を超え、新たな価値創造を行える人材を社内に取り込んでいくには、現状の企業風土では限界がある。したがって、単純に社内でデジタライゼーションを行うことを目的とせず、モノづくりからコンサルティングを主軸とする総合的なサービス業への転換するトランスフォーメーションの過程で、併せて組織の在り方はもとより、在籍する職員のマインドセット・採用する人材の在り方・経営戦略の在り方・経営管理の在り方の見直しを行う。

特に、人材採用・抜擢は、抜本的に見直し、現状の事業基盤を維持する人材のみならず、年齢・出自の別を問わず、イノベーションを起こしうる、技術と事業を両方理解しうる DX 人材を迎え入れ、社内より若手の抜擢を進めていく。

つまり、企業文化の変革を通じて、先進・先鋭の DX 人材にとっても魅力ある「企業風土」を醸成し、これをもって DX を推進する体制構築を推進する。

DX の初期的期待効果と長期的期待効果

当社が、現状評価に対する打ち手を実施し、DX が成功した暁には、初期的効果と長期的効果の二つの効果が生じる。
初期的効果とは、DX の推進が一定程度進み始めたときに起きうる効果であり、長期的効果は、DX を成しえて後に具体的に生じるものである。当社は、この二つの効果を用いて、非連続的かつ持続的な成長を為しうる。

初期的効果：間接コスト圧縮及び DX 人材稼得に伴うプロダクト開発力の強化

短期的には、次の 2 点を効果として捉えている。

「ムリ・ムダ・ムラ」が減り、価格競争力が増す

社内の DX に合わせて、業務の標準化・平準化を推し進め、デジタル化を図るとともに、投下する時間・資源に比して、リターンが低い業務の徹底した見直しが進む。この結果、各事業部で生じていた、「ムリ・ムダ・ムラ」を削減できるとともに、これらに投じられていた資源が解放される。これは、間接費等の削減につながり、結果として、当社が提供しうるサービスの価格競争力に転嫁される。

採用・教育が進み、競争力のある DX 人材が集まり育つ、

社内を DX に適した環境に整えていくことで、副次的にアジャイル・デザインシンキング等を活用した新しい開発体制に適合しやすい、いわば DX 人材の獲得が容易となる。DX 人材は、DX を推進するに際して必須であると同時に、市場におけるニーズも高く、DX が進みうる環境でしか採用が困難である。当社が DX を推進していくことで、これら DX 人材獲得も進み、プロダクトにそのものの競争力が増す。

長期的効果：受託開発型の受け身のビジネスモデルから、攻めの総合サービス企業への転換

ビジネスモデルの変革が可能となる

社内 DX 推進から得たノウハウ、利用したデジタルツールの知見・ソフトウェア開発ノウハウが提供可能となる。つまり、当社の徹底した DX 経験を横展開し、DX 戦略のコンサルティングに加えて、IT 開発・運用業務のノウハウを合わせた DX 推進支援サービスをリリースすることが可能となる。その結果、典型的な受託開発、レガシーシステムの保守・運用を行う企業から、DX コンサルティング及びデジタルサービス提供を行う事業者へと変革でき、ビジネスモデルの変革が可能となる。

長期的・持続的競争力の獲得が可能となる

DX を成しえた状態においては、変化に適合しうる組織体となりえる。したがって、環境変化が生じて、さらなる変革が必要となった場合にも、速やかに適合しえる。したがって、現体制よりも、長期的・持続的な競争力獲得が可能となる。

DX の初期的期待効果と長期的期待効果のまとめ

このように、当社が DX を成しえる効果は大きい。DX を進める上での課題・超えるべき課題は多いが、具体的に見える 2 つの効果を期待し、全社を挙げて取り組むものとする。

FCC DX – STRATEGY

FCC が DX を進める際の具体的戦略

DX の具体的な展開・戦略からの事業への落とし込み

DX 実現に向けた戦略とロードマップ

FCC では、DX 実現に向けたロードマップを策定し、そのロードマップにおけるマイルストーンごとに、実施すべき施策を展開する。このロードマップは、定期的に見直す。具体的には、社内の DX 進捗度合や、外部環境の変化に応じた修正を適宜行い、計画倒れを防ぐ。

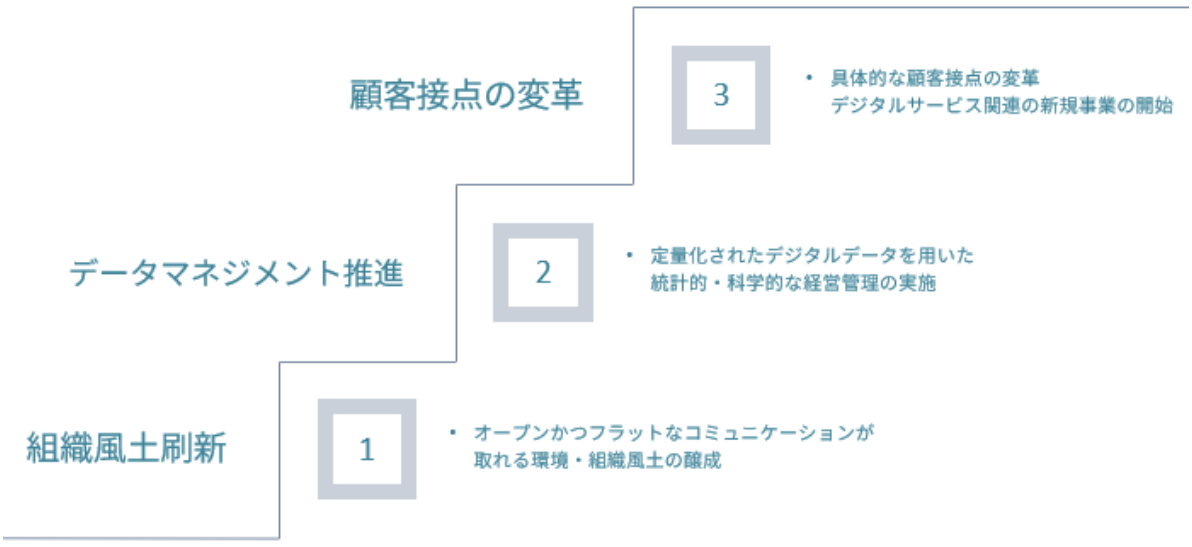
ロードマップ策定の意義

DX は、当社のカルチャーに掲げる「Agility」を軸に、迅速に進める。

具体的には、計画のための計画は最小限にとどめ、トップダウンであるべき姿を目指す姿勢を示す。その際に、大まかな骨子足り得るロードマップを作成し、周知徹底を行う。組織変革・業務見直し等における意義・目的を見失わず、難易度の高い抜本的な企業風土改革を成しえるためである。ロードマップは、難易度の高い抜本的改革を進める際の、大まかな工程表と位置付けている。

DX 実現に向けたロードマップ・イメージ

ロードマップは、①組織風土刷新、②データマネジメント推進、③顧客接点の変革の 3 段階で構成されている。目指すべきゴール・期待する効果は、前項の VISION に定めることを目指すが、工程を階層化することで、より着実に推進を行う。最終的なゴールは、社内のデジタル化・合理化にとどまらず、顧客接点の変革にあることをあらかじめ定め、散発的・偶発的な取り組みとしないように、統制の効いた計画骨子を提供する。



ロードマップ実現に向けた具体的施策の概要

ロードマップ実現に向けては、大まかな施策を定め、それぞれ、実施の順番及び効果測定を行いつつ、トップマネジメントの強いコミットの元で、推進していく。

❶ 組織風土刷新

まずは、組織風土刷新より着手する。

組織風土の刷新は、DX をなしえる人材を集め、イノベーションを起こしうる企業風土を、米国の西海岸のテック企業での事例、本邦における先端を行くスタートアップの事例、伝統的な地方中小企業の事業再生事例等の経験・事例研究をもとに、当社内で整理し、「オープンかつフラットな組織風土」を構築することが、当社の DX に資すると判断した。

具体的に行う施策は次の通り。

1：組織の見直しと企業文化の再定義

組織を抜本的に見直し、変革を進めるための組織体制を変更する。

具体的には細分化され、サイロ化した事業部制から、提供するサービスの種類に分類しなおした。事業部制から脱却し、各サービスでの KPI を定める。この体制により、サービスレベル個別での強化を行い、各自に複数プロジェクト・他部門との連携を行う体制を整えた。

さらに、業種・業態を横軸として指し、サービス別×クロス・ファンクショナルな組織体制への移行を行う。併せて、オープンかつフラットに動くことを根底から浸透させるために、「5 つのカルチャー」を新たに定義し、疑義解釈含めた資料と説明を実施する。さらに、代表自らが、日々変革のビジョンを社内に向け発信する場を設け、自らが陣頭に立ち、社内改革を断行することで、変化しうる・変化する組織へと変革を行う。

最後に、勤務体系、服装、役職名で呼ばず、どの職位も「さん」付けで呼ぶなど、ビジネス上の呼称等、細かな行動様式を見直し、日常的な行動レベルからの変革を促す。

2：徹底した資産圧縮・手続きの廃止、ノンコア業務の圧縮

保有する物理的な資産、IT 資産の抜本的見直しと、ノンコア業務の圧縮を行う。

創業 60 年企業であり、多大な物理的な廃棄可能な資産、IT 資産についても、整理がついていない状況にあるため、徹底した削減・廃棄を行う。この廃棄の過程で、コア・ノンコア業務の峻別基準を明確にし、総花的に資産・仕組みを持ち続ける組織ではなく、変化しやすく、アジャイルな変化を起こせる体制を作る。

具体的には、全社一斉の廃棄物の確認及び席次の廃止による完全フリーアドレス化を行い、物理的な資産の削減・廃棄を進める。その後、ソフトウェア資産についても整理を行い、既存のアーキテクチャに限られない開発を行う体制を構築する。

3： コミュニケーションのあり方の刷新・ビジネスチャットツールの活用

社内メールを廃止し、ビジネスチャットツールに情報伝達の手段を集約する。

これにより、情報の集約・共有を進め、業務における省力化・効率化を行い、素早く意思決定ができ、そのプロセスが社内浸透するプロセスを整備している。その結果、素早く・どこからでも情報共有できるようになること、ネットワークに接続されていれば、多様な働き方が可能となる。

狙いは、情報の流れを整備することに比べ、多彩な人材採用・社外人材の活用にある。

具体的には、若手人材が慣れ親しんだチャットツールを活用し、コミュニケーション維持・促進を図るとともに、働き方の自由度を高める。まず、在宅を含めたロケーションフリーでの働き方を促す。ロケーションフリーとすることで、首都圏の社外の専門人材とコラボレーションを行う機会が増しえる。これまでの社内にない発想を得てイノベーションの創出を狙う。

また、各自の働き方・ライフステージに合わせて、業務時間・場所の徹底的な合理化を図る。あくまで時間は投下する資源量であり、投下する量が多い事で効果測定を行うのではなく、生み出した成果対時間を主軸として評価する。この際、社内においても、オンラインとリアルコミュニケーションのメリット・デメリットを周知し、単にビジネスチャットツールの導入にとどまらず、柔軟な働き方と成果を求めることを両立させる企業風土を醸成する。

3: デジタルシフトでの意思決定迅速化・基幹システムのフル・クラウド化

創業 60 年を超え、肥大化していた管理部門・管理体制を抜本的に改め、基幹システムを更新することで、管理部門の人員を半数に抑えることとしつつ、意思決定の速さは数倍（具体的には当日起案の当日最終決裁）を実現する。

具体的には、自社内完全ペーパーレスを推進し、あわせて社内基幹業務及び管理業務（勤怠・給与計算、会計サービス、契約管理サービス、電話自動応答サービス等）は、全てクラウドサービスに置き換える。この際、社内規定・就業規則等の法定書類も、各種手続きに従い、抜本的な見直し・標準的かつ簡素な組織体制への組み換えを行う。

この結果として、社内業務のデジタイゼーションを推進し、属人化していた管理部門の業務フローより徹底して削減が可能となり、間接コストが低減し、価格競争力を得る。また、意思決定を迅速化できるため、日々の状況変化に合わせて、柔軟な戦略変更が可能となる。また、紙及び押印、属人的な業務プロセスに縛られないため、ロケーションフリーで柔軟な働き方が可能となり、DX 人材の獲得にも資する。

❷ データマネジメント推進 ： 科学的・統計的な経営管理の推進

組織風土刷新を終えたのちには、データマネジメントの推進を行う。日々の経済活動を定量化するために、手間をかけずにデータを蓄える仕組みを構築するとともに、意思決定において、データサイエンス等の活用を行う体制を築く。

1:業績測定手法の再構築・デジタル化の推進

管理会計の手法を改め、各自の一日に投下した時間が、利益につながる活動であったかを解析できる社内システムを作成し、投資（人件費）・リターン（付加価値）の視覚化を行う。

これにより、全社で使用されている時間の内容及び質の検証及び、総合職的な、何の業務に従事しているかわからない状況から、各自のジョブ・ディスクリプションを明示し、時間当たりの生産性を具体的に計測できるようにする。この際、基幹システムが持つ経理情報・仕訳情報と、給与情報等を連携させ、手間なく・素早く意思決定を成しえる。

以上より、当社内に蓄積された職員別・プロジェクト/クライアント別稼働データをタイムリに活用し、日々の営業活動・採算管理へのフィードバックが可能となる。具体的には、各自の稼働状況に応じて、プロジェクトの受注・価格の調整を行えるようになるほか、空いた人員を別途採算化する仕組みが構築可能となる。

併せて、月次決算・年次決算の早期化を行い、月次決算は、翌月 10 日までに、年次決算は、決算後 1 か月以内の決算確定を目指す。

2 :SFA・CRM の構築による顧客接点の視覚化

また、顧客接点の視覚化を行う。現状、各事業部のごとに顧客管理を行っている。そのため、顧客との接点がアナログかつ非共有であるため、多数の機会損失が生じている。

案件の状況や各ステークスホルダーの稼働状況がみえないと、KPI・戦略制定、プロセス可視化や改善施策が不十分となる。したがって、SaaS 等を活用し、SFA や CRM を導入し、適切に記録していく仕組みを整えることで、当社と顧客の接点をデジタル化し、全社一致での顧客管理・営業強化策を実施できる体制を構築する。

3: タレントマネジメントの活用による暗黙知の活用・潜在的才能の発掘

タレントマネジメントを導入し、採用活動、社内人事にデータを活用する。これまで、採用は属人的かつ感覚的になされてきた。一定の成果はあったものの、引き続き、合理的な採用・社内人事は困難である。

これらの状況を打破するためにも、採用・不採用及び、社内人事においてもデータ蓄積を行い、人事に関する判断に定量的なサジェストが入る体制を構築する。具体的には、採用時のアンケート・性格診断等より、行動特性を把握し、面接に生かすほか、当社のハイパフォーマーとの一致度合い等の確認を行う他、ハイパフォーマーのコンプテンシー確立等に、タレントマネジメントに蓄積されたデータを用いていくこととする。

これにより、組織内に埋もれた採用・人事に関する暗黙知を浮き彫りにし、抜擢漏れを予防する他、属人化しがちな人材活用において、定量的・客観的な判断基準を加え、人材の最大限活用を目指していく。

顧客視点の変革 : 社内 DX を素地とした DX 事業の社外への展開

組織風土改革、データサイエンス推進を徹底して終えたのち、最後に顧客視点での変革を行う。

具体的には、当社が成しえた DX のノウハウ・その DX の過程で得た知識・経験をもとに、デジタルサービス及び DX コンサルティングの事業におけるウェイトを高めるものとする。具体的には下記 3 点を実施する。

製品開発スピードの向上・アジャイル開発の浸透

現状、ウォーターフォールでの開発を行っているが、プロジェクトに応じて、アジャイル開発を取り入れていく。

アジャイル開発のメリットは、臨機応変に柔軟な対応が可能であり、ソフトウェア開発の速度を向上させることができる。具体的には、機能単位で設計・開発・実装・テストを繰り返すため、リリースのタイミングが早い。

アジャイル開発を軌道に乗せるには、チーム内コミュニケーションが重要である。アジャイル開発では、開発者及びプロダクト・オーナー・実際に使用するユーザー部門などの多数の人員がプロジェクトに関与する。コミュニケーション不足が発生すると、プロジェクトの進捗のみならず、製造するプロダクトの品質に影響を及ぼす。高度なプロジェクト・マネジメント力を要するスクラムマスターの育成の他、タイムスケジュールの管理、ユーザーとの頻繁なコミュニケーションの実施が必要となる。DX に伴い、組織風土を変えることで、アジャイル開発を浸透させ、従来通りの受託開発であっても、短期間でユーザーのニーズにあったソフトウェアの開発が可能となることを目指す。

デジタル・マーケティングの活用

データサイエンスに用いる蓄積されたデータを元に、デジタル・マーケティング体制を強化する。具体的には、MA ツールの導入、インサイドセールスの立ち上げ等を踏まえ、パッケージまたは API・プラグイン開発を行い、顧客接点を、実世界からのつながりから拡張し、ウェブからの集客を行っていくことを目指す。これにより、現在福岡と首都圏等に偏在しているクライアントを、全国より集客することが可能となる。蓄積しているデータ及び新たに取得するデータを組み合わせ、効果的な営業体制を構築し、これまで取り込み切れなかった需要を取り込むことを目指す。

DX ノウハウの外部提供・プロダクト化

60 年の伝統企業である当社における DX の経験を、コンサルティング・パッケージにまとめ、当社または他社が提供する SaaS と組み合わせて、省力的かつ実効的な DX を支援するサービスを開始する。

また、この過程で、各社共通して変革に用いるツール類がある場合には、これらを集約し、プロダクトの製造を行う。自分たち自身の実体験に基づく DX 支援であり、机上の空論に終わらせない。

効果実現後の DX の維持向上する仕組み

上記の通り、施策を実施し、DX を成しえた後にも、永続的に変革が持続する体質を維持するためにも、次の施策を用意し、DX 推進の施策実施の後には、必ず DX を維持向上させる施策をセットで実施する。

非連続的に変化する情勢にも対応できるように、変化することを常態化させる。

ノーコード・ツールでの業務効率化の全社的展開

原則、DX については、強烈なトップダウンで、短期間かつ抜本的に行うものの、今後その DX が社内に浸透するために、ノーコード・ローコードツールの活用を行う。

具体的には、各部門で、自身の業務非効率と向き合い、見直しを行う文化を醸造する。トップダウンで、指示・課題が与えられるものではなく、非エンジニアにおいても、デジタライゼーションが進むように、ソフトウェア開発知識がなくとも、業務知識においてデジタル化しうるローコードでのアプリケーション開発環境を整え、各部発信の自発的・ボトムアップでのデジタル化が進む体制を構築する。

教育体制の整備・イノベーティブな働き方を支援する人事制度再構築

一部職員及びトップ・マネジメントによるコミットメントに頼らず、組織末端までに DX が浸透した際には、各部で自発的なデジタル化及び変革が継続して生じるように、引き続き、リスキリングが自発的かつ反復的に生じる研修体制・教育体制の整備を行う。また、これらにあわせ、年功序列的・差がつかない人事制度から、単位時間当たりの生産性や、革新的発想の有無に注目するイノベーティブな働き方を評価・推奨する人事制度を構築し、人材の獲得及び内部抜擢を続ける。

まとめ

上記のように、ロードマップに従い、3 段階の DX を起こす。いずれにおいても、デジタル技術の活用、クラウド・プラットフォーム・SaaS の活用が欠かせない。しかしながら、この 3Step をたどることができれば、必ず DX を成しえると考えている。したがって、社内外に公表し、進捗状況を引き続き取りまとめるものとする。

DX を推進する体制・組織再編の方向性

これら DX をより具現化するために、組織再編等を行う。

徹底したリーダーシップの発揮

代表取締役及び執行役員のうち 1 名を、DX 担当に任命するとともに、当該 2 名より、社内に向けたメッセージを発信するとともに、各部・DX を阻害する社内の仕組みをトップダウンで除去する。実際に、指示を出すだけではなく、ともに現場に赴き、事実確認を行うことで、変革をより着実に進める体制を構築し、常にトップマネジメントが発するメッセージのうちに、変革の必要性と織り込み、DX を成しえなかった場合の危機を説き、挙社一致の体制を構築する。

なお、代表取締役を統括責任者、執行役員を実務責任者としている。DX の社内プロジェクト推進は代表取締役・執行役員、各マネジャーが担当する。各部門の実務担当者だけではなく、部門間を含めた全社的な取組みを行う業務体制を確立する。

DX を推進する組織体制・DX 推進体制・推進サポート体制

上記トップ・マネジメントのコミットをより具体化するために、代表取締役の直下に、特別室を設ける。室長を、DX 担当の執行役員が務めるとともに、デジタル技術に長けた人材、業務知識に長けた人材、他企業での勤務経験を有する人材等々を、社歴・立場にかかわらず集約し、トップダウンでの DX を遂行する。

具体的には、各現場に対する方針説明、方針に対する疑義照会への対応の他、実際のデジタルツールの要件定義及び基本設計等を担当する。また、デジタル技術の活用については Solution 部やマーケティングチームを中心に、各部門に教育を行い、社員の育成。リスキリングを行う体制を構築している。

投資意思決定と予算配分の方針

投資予算の意思決定及び予算配分については、新規事業投資のうち、最も DX に投資を振り向ける。また、週次の経営会議において、追加投資が可能となるように、投資対効果が常に測定しやすく、かつ、短期間での成果ではなく、数年単位での効果実現に向けた、息の長い投資を実行していく。これに合わせて、徹底したスリム化を継続し、非競争領域に向けた投資については、積極的な既存パッケージの活用等を行い、自社開発部分を DX の対象となるセグメントに集約させる。

外部との連携・パートナーシップの推進

積極的な外部連携・パートナーシップの締結を行っていく。社内人材のみで先端を行く DX を成しえるのは難しい。業務委託等を活用し、外部のプロフェッショナル人材を活用し、共同でチームアップを行い、当社のみでは解決が難しい課題についても、具体的なソリューションを提供する。特にデータサイエンス分野・UX・UI、デザイン分野等について、積極的な外部連携を行い、素早い変革、クライアントに対する高度なソリューション提供を目指す。

DX に向けた全社インフラ整備の方針

DX に向けて、全社インフラ整備を行う。

IT システムの刷新・全社統合環境の推進

IT 環境の刷新、全社統合環境の推進を行う。コスト低減より、安価なデスクトップでのソフトウェア開発を行ってきたが、自席より持ち運べず、会議もアナログな状況にあり、さらに開発環境にも制約が多かった。そこで、各自のデバイスをノート型パソコン等に置き換えを行い、席次も廃止。クラウド環境下での開発が可能となる AWS・GCP 等活用を推奨し、オンプレミス・サーバーからの脱却を行い、開発・保守する資産の拡充性を担保する。

サイバーセキュリティに対する対策

2008 年 4 月に ISO27001 の認証取得後、現在も規格要求に満足する ISMS の運用を行っている。具体的にはランサムウェア等具体的な脅威に対する研修について、ISMS の規格要求を踏まえ、具体的に当社に生じうるセキュリティ上のリスクを全社員に教育を行い、記述式での回答を得るなど、セキュリティ意識を高めている。

また、ISMS・P マーク等の認証に基づき、内部監査及び認証時には外部監査を受けている。内部監査は、リスクアプローチを採用し、当社の中でのアセスメントポイントを明確化した効率的かつ効果的な監査を実施している。

DX によって、扱う情報が多岐にわたるようになるため、引き続き、サイバーセキュリティについては、リスクアプローチに基づく内部監査、認証機関による外部監査を経て、実効的かつ効率的なサイバーセキュリティの体制を構築する。

インフラ整備と戦略との整合性

これらについては、コスト低減を主目的とせず、いかに DX 推進が成しえるかを基軸に投資を行っていく。具体的には、クラウド環境下における開発、オンプレミス・サーバーからの脱却等々を進め、当社職員においても、場所・時間に取らわれない働き方を提供できるよう、インフラ整備を進める。このようなインフラ整備は、人事制度等のとの刷新と合わせ、職務の成果を働いた時間ではなく、社内外に提供できた価値によって測定できる体制を作り、DX を推進する上でも必須である。従って、インフラ整備においても、以後急速に進めることとする。

DX の効果測定及び KPI の設定

DX が掛け声・精神論に終わらないように、計測可能な KPI の設定を行う。

設定する KPI 及びその管理手法

設定する KPI は、下記を候補として想定している。 管理会計システム及びタレントマネジメントシステムに基づき、効率的に管理を行い、管理のための管理から脱却する。

目標	目標	到達難易度
企業全体に占めるデジタルサービス及び関連サービスの割合	40%	高
デジタルサービスに従事している職員数	全社のうち 60%	高
DX はトライアルプロジェクトの個数	月 2 件以上組成	中
業務デジタル化・ペーパレス率	95%超	中
DX 人材の数	全社のうち 30%	中
DX 人材の研修予算	営業利益 1%超	低

評価タイミングと PDCA の実施

上記 KPI については、それぞれを月次モニタリングするものとし、年間通じて頻度の高いレビュー・PDCA サイクルの実行を行う。これらを、人事制度等との紐づけを行い、随時評価を行っていく。将来的には OKR の導入等、KPI と各職員の行動が連動しうる組織体制を構築する予定である。

DX における人材確保・教育の方向性

人材確保に向けた動き及び教育の方向性として、次の通りの方針を徹底する。

人材育成

人材への投資を行う。まず、推奨資格（IT パスポート、基本情報、ベンダー資格など）を定め、書籍購入費用、講義講座料などを当社が負担し、最新技術を習得しやすい体制を構築した。次に、コンサル系の教育を中心に外資系戦略コンサルティング及び政府系ファンド等で事業再生を行ってきた役員陣自ら毎週講座を開催し、DX しうる思考法を身に着けられる社内講座を用意している。また、管理者教育・メンタル・マネジメント教育など、社外より講師を招き、次世代のビジネスを担うに相応しい人財育成を行っている。これらの講座は、Web 受講ができる体制を整え、録画したものをオンデマンド受講もできるようにする。さらに、新たな技術の習得のため、2022 年 2 月より、IoT 技術習得およびセンサーデータ利用の実験環境の導入を目指す。これらは、非 IT 部門においても同様であり、事業部門における人材においても、初歩的なデジタル技術の習得を求め、継続した

人材確保

採用においても、採用時点において、デジタル人材の登用を行う。これまでの給与体系等にとらわれず、変革に必要な人材については、人材のスキル・実績に応じて柔軟な雇用形態・条件を提示し、外部からの知見を、当社内に取り入れる。特にデータサイエンス、クラウド環境下での開発、ノーコード・ローコードで速やかに実装を目指せる業務理解を有する人材を優先して採用することとする。

業務人材・IT 人材の融合

DX 人材を、業務知識・IT 知識の両立ができる人材として定義し、業務人材には IT 知識を、IT 人材には業務知識を持たせる。その結果、総合的な DX コンサルティングを行える体制が構築できる。

戦略との整合性

これらの人材育成・確保の方針と、前段で整理した「外部との連携・パートナーシップの推進」を活用し、DX の達成と企業文化の変革を目指す。DX の推進において、外部の知見、高度な業務知識・IT 知識の獲得は必須であり、DX の効果として当社が提供可能となる製品開発スピードの向上・アジャイル開発の浸透・デジタル・マーケティングの活用・DX ノウハウの外部提供・プロダクト化においては、必要不可欠な取り組みであり、CEO 以下、率先したリーダーシップを発揮し、人材戦略と経営戦略が不可分であることを、常に社内外に向けてメッセージを発する。また、CEO 室において HR 機能を拡充させ、専門の HR 人材を配備し、DX 推進に資する会社全体の人的資本の拡充を推進する。

終わりに

当 DX 推進の取り組み「FCC DX FCC が DX を進める際の指針及び中長期計画」は、年次で見直しをおこなうものとし、対外的にも公表を行い、社内外における当社の DX の指針として用いるものとする