

TOSHIBA

JUASスクエア2020オンライン

デジタル東芝の実装 事業のDXとニューノーマルにおける働き方

株式会社東芝

デジタルイノベーションテクノロジーセンター 企画管理部 部長

片岡 欣夫

ニューノーマルとデジタルイノベーション

- COVID19が示したのは感染症の恐怖だけではなく、不確実性の驚異である。
- ニューノーマルは不確実性に備えるという側面が必要不可欠である。
c.f. ものづくり白書2020
- デジタル化は、企業のダイナミック・ケイパビリティを強化する。

第1章 第2節 不確実性の高まる世界の現状と競争力強化

2. 企業変革力（ダイナミック・ケイパビリティ）の強化①

- 不確実性の高い世界では、環境変化に対応するために、組織内外の経営資源を再結合・再構成する経営者や組織の能力（ダイナミック・ケイパビリティ）が競争力の源泉となる（注）。
- ダイナミック・ケイパビリティの要素は「感知」「捕捉」「変容」の三能力（デビッド・J・ティース・UCバークレー校ビジネススクール教授）。
- これらの能力を高めるためには、デジタル化が有効。デジタル化の意味は、「ダイナミック・ケイパビリティの強化」にある。

ダイナミック・ケイパビリティに必要な3つの能力

- ①脅威・機会の感知（Sensing）
- ②機会を捕捉して、資源を再構成・再結合し、競争優位を獲得（Seizing）
- ③競争優位性を持続可能なものにするために組織全体を変容（Transforming）

デジタル化により強化

- データの収集・連携
- AIによる予測・予知
- 3D設計やシミュレーションによる製品開発の高速化
- 変種変量
- 柔軟な工程変更

（注）デビッド・J・ティース・UCバークレー校ビジネススクール教授により提唱。

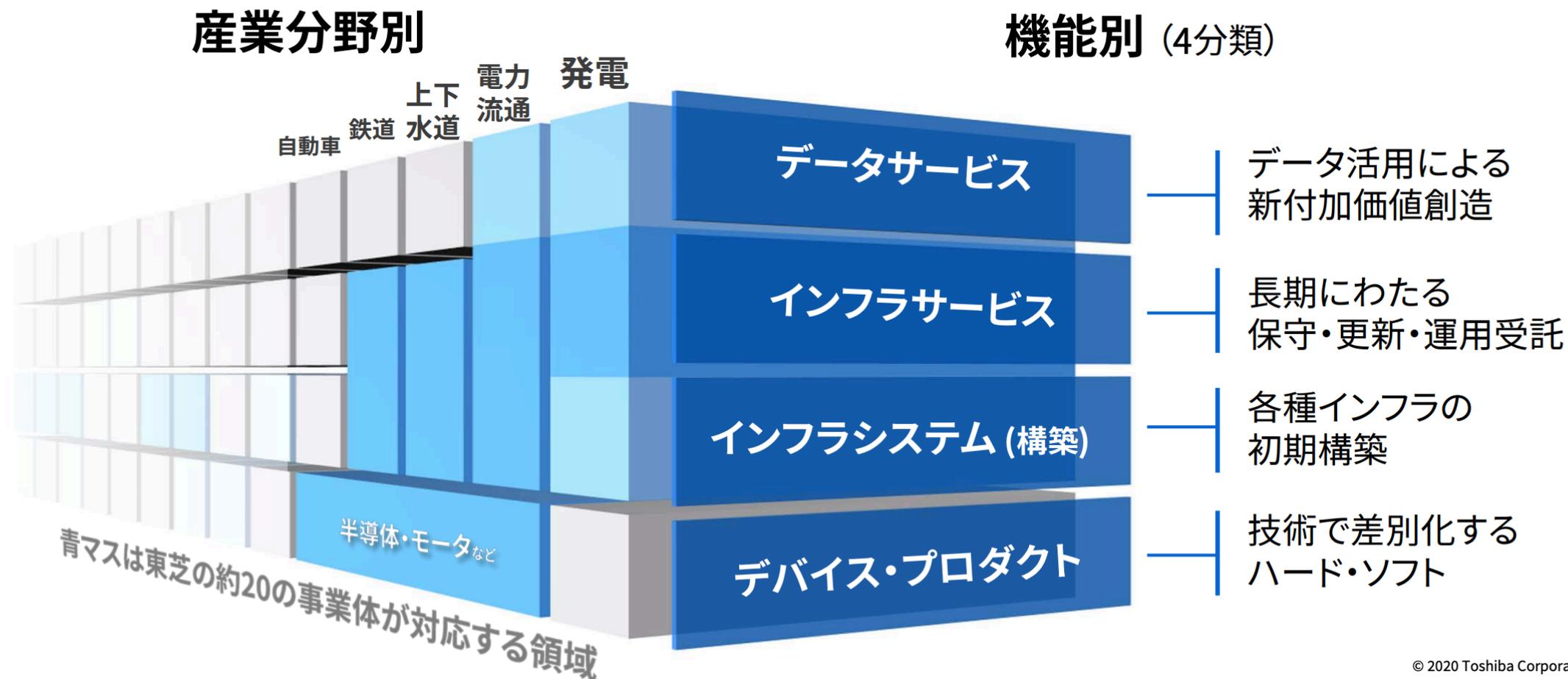
8

出典：2020年版 ものづくり白書 概要

デジタル化はニューノーマルに向けた変革のドライバ

事業のデジタルトランスフォーメーション

東芝の事業は分野別には多岐に亘るが 機能別で見ると4つのビジネス



事業におけるデジタルトランスフォーメーション

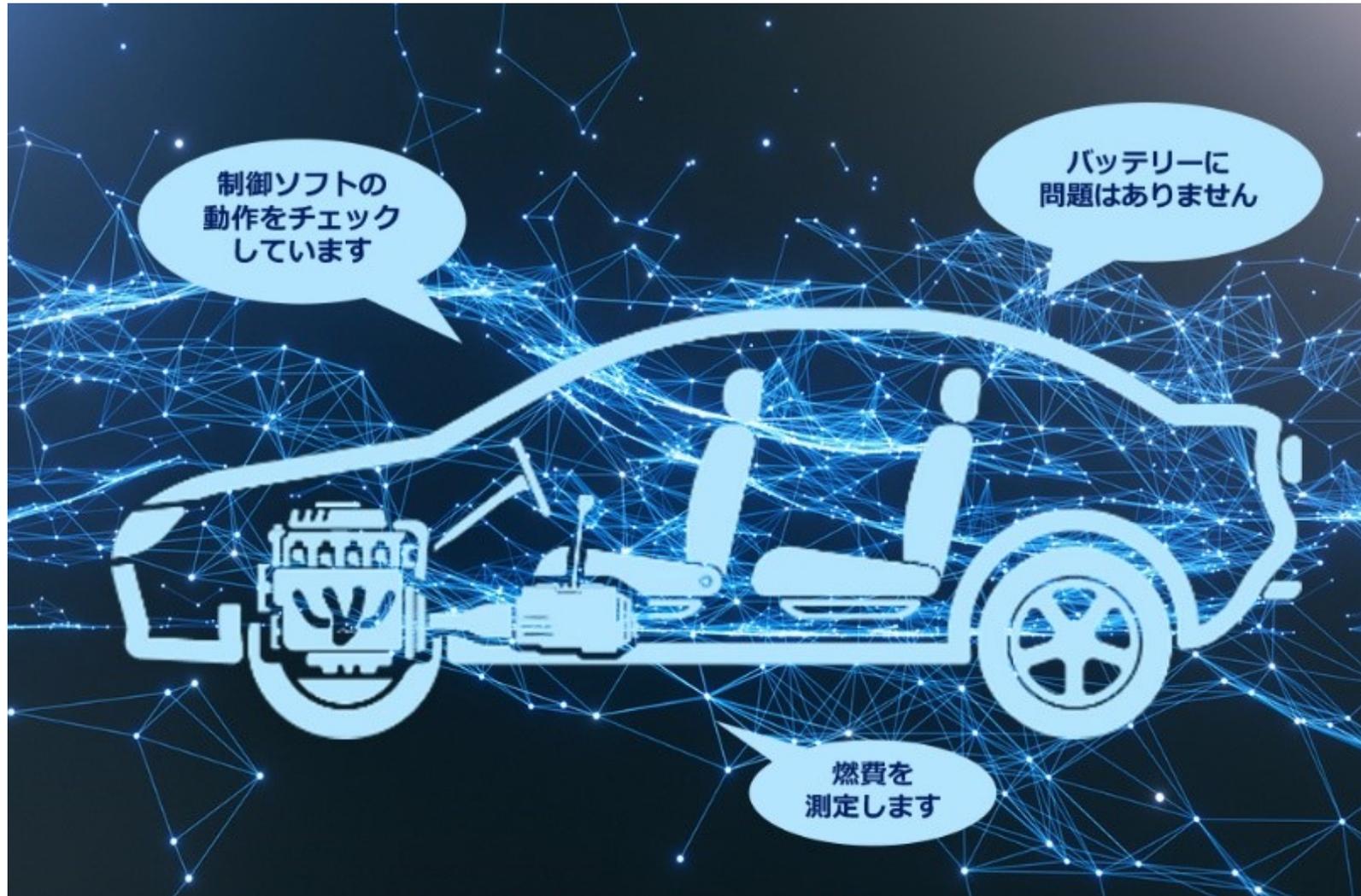
- デジタル技術により変化を素早く捉え、素早く対応する Cyber Physical Systemsを事業の基盤とする
- 価値の源泉たるものづくりの強みを、デジタル技術で更に強化する
- 差別化された製品と、価値あるデータにより新しいサービスを次々と生み出す



出典: 東芝Nextプラン進捗報告 (2020年5月)

効率化・省人化・自動化のみがデジタル化の恩恵にあらず

例：サイバー空間で車をつくる – 東芝のデジタル試作プラットフォーム



<https://www.toshiba-clip.com/detail/9291>

ニューノーマルに対応した働き方

ニューノーマルに対応した働き方

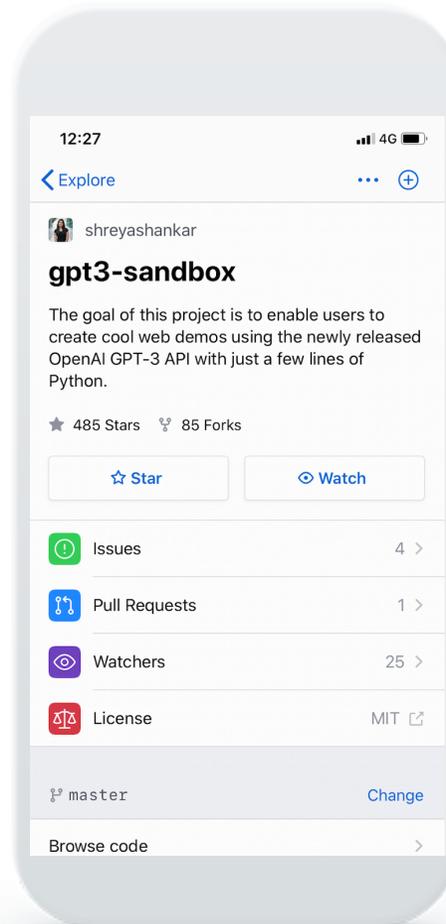
- 在宅勤務をデフォルトに
出社率は平均で50%以下
一部では5%以下に
- 業務の徹底したオンライン化
Microsoft Teams、Github、
Boxといったツールの活用
- 無駄な業務の徹底排除
自部門以外にも働きかけ、物
理出社前提のプロセスを改善



出典: <https://www.nhk.or.jp/gendai/articles/4432/>

特にデジタル化による業務改善を率先垂範

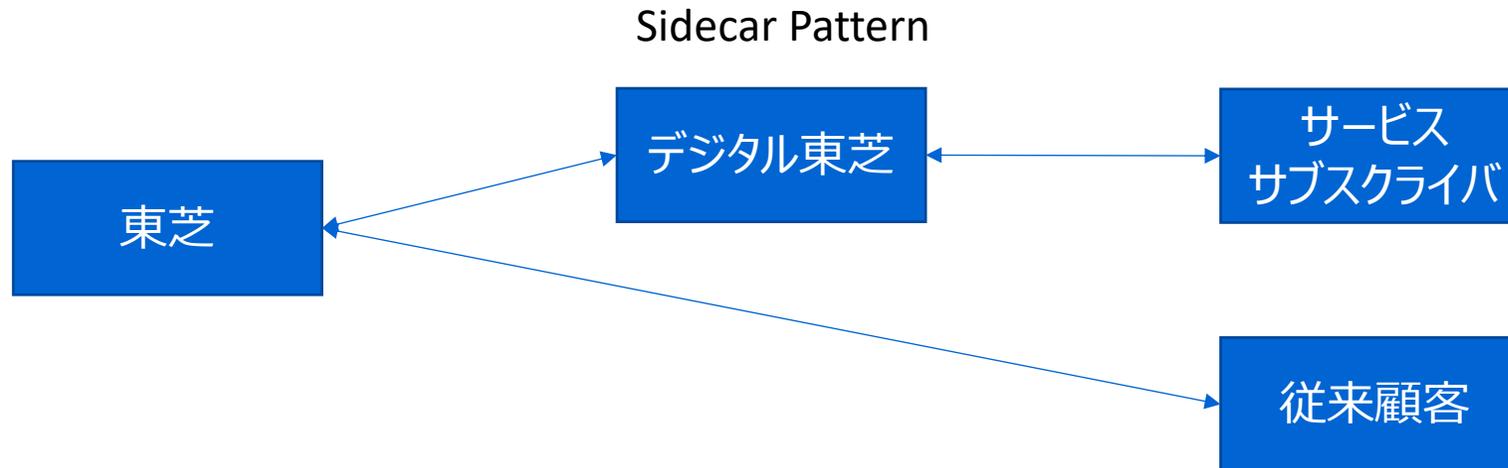
働き方の変化 ITツール



実装に際し大切なポイント

企業変革力のドライバをどのように実装するかがポイント

- 重厚長大企業が一気に舵を切るのは難しく、工夫が必要。
- COVID19は不安や恐怖をもたらしたが、機会も与えられている。
- デジタル化が必然となった機運を逃さず、デジタル化ドライバを実装する。



TOSHIBA

We turn on the promise of a new day.