

CDXO MESSAGE

時代の変化に対応し、
DX 戦略の変革と成長を
一層進めていきます。

専務執行役員 CDXO
Digital Innovation Partners 本部長

橋本 英知

▶DIPの組織体制

DIP DIGITAL INNOVATION PARTNERS	
DX戦略室	グループのDX戦略の立案と推進
DX人材開発部	DX人材の採用・育成・制度改定の推進
DXコンサルティング部	デジタルシフトPJの推進(PJ参画型)、ディストラクションの対策
データソリューション部	各カンパニーのデータ利活用の推進
デジタルマーケティング部	各カンパニーのデジタルマーケティングの推進
ITガバナンス部	IT戦略の立案と推進、開発・ITコスト・IT人材のQCD向上
インフラソリューション部	インフラの構築・運用、DX推進における技術支援
コーポレートシステムソリューション部	横断システム・コーポレート部門の開発・運用
校外学習カンパニーシステムソリューション本部	校外学習カンパニーの開発・運用
学校カンパニーシステムソリューション本部	学校カンパニーの開発・運用
介護・保育システムソリューション部	介護・保育カンパニーの開発・運用
こどもちゃれんじシステムソリューション部	こどもちゃれんじ事業の開発・運用
SCM部	事業を支える調達・生産・物流基盤の設計構築と運営
(株)ベネッセ・ベースコム	学校事業の販売管理・物流・アセス基盤の運用構築と推進
Benesse Hong Kong Co., Ltd.	教具玩具の開発・調達におけるQCDSの実現

人材のキャリア採用においても、応募者数は前年比150%という結果に結びついています。

また、「既存事業・サービスのDXの推進」と「新規事業の共創」を目指し、2021年11月に設立した「Digital Innovation Fund」(以下、DIF)の投資先は、この1年で6社増え、2023年7月現在、9社にまで拡大しました。DIFを設立してから、積極的にベンチャー企業とのネットワークを広げたことで、ベネッセグループの門戸を開くことができ、日々さまざまなアプローチをいただいています。今後は、DX推進のための技術力向上や、新事業

の創出を実現するためのシナジー構築に力点を移していきます。力のあるベンチャー企業がもつ技術力や成長性には大きな価値があり、当社グループも一緒に成長していくことで、社会に対しより大きな価値を生み出せると考えています。投資先パートナーの先進的な技術を活用した協業プロジェクトも順調に進み始めています。今後も当社グループが蓄積してきた知見やノウハウといったアセットも可能な限り提供し、双方の成長を実現していきます。

▶DIFを通じた出資・提携パートナー

 Code Chrysalis Japan株式会社	 Hmcomm株式会社
 フォースバレー・コンシェルジュ株式会社	 paiza株式会社
 アルサーガパートナーズ株式会社	 learningBOX株式会社
 株式会社LX DESIGN	 株式会社ビービット
 株式会社Natee	

》ベネッセグループのDX戦略の全体像

ベネッセグループのDX戦略の立案とその実行を担うため、2021年にバーチャル組織として発足したDigital Innovation Partners (デジタルイノベーションパートナーズ、以下DIP(ディーアイピー))は、2022年にグループ横断型の実体組織となりました。デジタル部門、IT部門、人事部門、DX推進のためのコンサル部門を統合したグループ横断型の組織として、戦略の立案から資源・投資配分、具体的施策の推進まで事業部門・会社の垣根を越えて、グループのDX推進を牽引してきました。

2023年7月には、システム開発や保守・運用、セキュリティ対策を担ってきたIT機能会社の(株)ベネッセインフォシエルを合併し、同社のサプライチェーンマネジメント機能を統合させたことで、DIPは800名を超える組織となりました。

各カンパニーの事業計画に基づき、事業部門のメンバーとDIPのメンバーがプロジェクトチームとして連携することで、ベネッセの商品・サービスのDX化は着実に進んでいます。

私自身も、積極的に各現場に出向き、キーパーソン

と議論を交わしながら、イノベーション創出の手筈を積極的に整えるようにしています。また、DX戦略の推進力をさらに高めるために、さまざまなプロジェクトを週次で進捗確認するほか、グループ内での具体的な事例の共有に注力しています。

引き続き、このDIPを軸に、グループ全体のDX能力のさらなる向上を実現していきます。

》DX戦略の足元の成果

2021年度に引き続き2022年度も、当社グループのDXの取り組みに対し、数多くの外部評価をいただきました。読み書きの発達特性に配慮したICT教材「まるぐランド」が2022年度の「日本e-Learning大賞」を受賞したほか、全社統合によるDX事業推進体制を評価された「DIP組織」と「マジ神AI」の開発がIT賞を受賞しました。

新聞・雑誌・テレビ・WebなどのメディアにDX関連の記事で取り上げられる機会は、2022年度は前年比266%と大幅に増加しました。また、DX戦略と推進事例について研修や登壇を依頼される機会も増え、DX先進企業としての認知度を大きく高められたと感じています。これらの影響もあり、各社苦戦しているDX

》 生成AIの活用推進

注目が集まる生成AIの技術革新について、当社グループにとって大きな脅威にもチャンスにもなると感じています。最新技術をグループ内に取り込むために、外部ナレッジの取り込みやパートナー開発を急ピッチで進めています。また、経営層とDIPで生成AIをテーマにした定期的な議論をつづけています。

具体的な取り組みの一つとして、2023年4月に、グループ社員専用のAIチャットサービス「Benesse Chat」の運用を開始しました。業務生産性の向上と新商品サービスの検討を推進できる環境の構築を目的に、DIP内のエンジニアがわずか2週間で開発したサービスです。クローズドな環境で外部に情報が漏洩しない仕様となっているなどセキュリティ面に配慮し、安心・安全に社員が

利用できる環境を整えました。これにより各事業部が生成AIをどのように活用するか検証や企画が進み、多数のプロジェクトが立ち上がっています。例えば、同年6月には「次世代型コンタクトセンタープロジェクト」がスタートしたほか、7月には「進研ゼミ」において小学生向けに「自由研究お助けAI」の提供が始まり、さらに「次世代型Webサイトプロジェクト」も開始しました。

前例のないイノベティブな活動に取り組む際、まずは目的を明確にすべきという考えもありますが、DXにおいては、次々に登場する新技術をまずは使ってから考えてみることも重要です。自分たちで使ってこそ、事業における活用の可能性やリスクにおいて、本当の意味での理解が進むと考えています。新たな技術を積極的に使える環境はこの1~2年でだいぶ整いましたが、グループ社員がもっと自由にもっと積極的に利用する風土を醸成していきたいと考えています。

また、変革事業計画の中に位置付けられている、コーポレート変革とコスト構造改革についても生成AIを活用することで、イノベーションを起こせると実感しています。この実行を推進する組織として、まずはベネッセコーポレーション内に「OX(オペレーショントランスフォーメーション)室」を、2023年6月に設立しました。

少子化・多様化が進む中、当社はこれまでのビジネスモデルを変革し、そして仕事のやり方自体を変え、生産性を向上させることで仕事自体を進化させていく必要があります。自動化や機械化を進めることで、お客様が必要とする情報や解決策をよりタイムリーに提供できるようにな



生成AI活用の取り組み・サービス



戦略と重点実行施策 FY23-25



るだけでなく、既存の作業時間を減らし、創造性の高い業務へシフトすることができるようになります。また、AIの活用と共に、ベネッセの強みである「人ならではの」サービスの強みを高めていくチャンスだとも考えています。

を生み出すことのできる環境は、獲得競争の激しいDX人材の採用と確保において、大きな優位性となっています。

》 DX人材の開発について

「DX人材の開発」については、まずDX人材の職種別スキルを定義し、アサインや育成の最適化を図るプロセスを導入しました。具体的には、当社グループのDXに必要な職種を7つ定義し、職種ごとのスキルマップに基づき、求められるスキルレベルを可視化しています。先々の事業計画を見通したときに不足するであろうDX職種を洗い出し、リスクリングを促進しています。時間がかかったとしても、既存社員のリスクリング促進を軸に考え、それでも不足する部分については外部から専門職を採用していきます。

2022年度の研修プログラム受講人数は、前年度比180%の6,504人となりました。研修プログラムの約6割を内製化し、社員自身が講師となり取り組んだ経験を研修プログラムとして紹介しています。一般的なDX知識は「Udemy」を自学自習ツールとして活用しています。また、これらのDX人材開発プロセスは、Udemy事業を通じて、他社にも提供していく予定です。

事業領域の裾野が広い分、DX人材にとって成長機会に富んだ環境が当社グループには備わっています。サービス提供は幼児から学生・社会人・高齢者まで幅広く、ビジネスモデルも多岐にわたります。さまざまな角度からスキルを磨き込むことができ、培った技術でさまざまな事業価値

》 2023年度のDX戦略方針

リスクリングを通じたDX人材開発をはじめ、2023年度に掲げた重点施策、そして組織能力の向上に注力します。社会課題に根差した事業を展開する当社グループにとって、社会が大きく変容している中、私たち自身が変革した姿を見せなければ、どれだけ戦略が良くても説得力がありません。その意味で、DXによる取り組みを会社業績と連動させていくことが極めて重要と捉えています。

DXにゴールはありません。世の中の環境変化に合わせて、新しい技術を活用し事業・サービスを変化させ、お客様に新しい価値を届けつづけること、つまり変化対応と成長しつづけられる組織に変えていくための方法論の追求がCDXOとしての私の役割だと思っています。

当社グループは、教育事業から徐々に事業領域を広げてきた企業グループです。しかし、規模が大きくなるにつれ、それに反して、世の中の変化に対応する力が低下していると感じています。予測不可能なVUCAの時代において、変化への対応力は、持続的に成長していくうえでますます重要な力となります。変化への対応力を再び取り戻すことができれば、サービスの質を高めつづけることができると考えます。DIPを立ち上げ、DIFを軌道に乗せたことで、グループ全体の事業変革スピードは着実に上がりました。グループ全体の事業基盤の変革と、事業成長を一層押し進めていく計画です。