

6 DXの推進と業務プロセス変革

6-1. NTTグループにおけるDX推進

(1) DX推進ワーキンググループと「TSUNAGU」プロジェクト

デジタル技術の進化は、産業や社会の構造を根本から変革し、その重要性をますます高めている。AI、IoT、クラウドなどの技術の進歩は、新たな価値を生み出し続ける一方で、日本におけるDX²⁴の取り組みは、諸外国に比べて遅れているとの指摘がある。実際、国際経営開発研究所(IMD)が2024年11月に発表した「世界デジタル競争力ランキング」によれば、日本は調査対象67カ国・地域中31位であり、G7各国の中でも6位と低迷している。その背景には、既存の業務プロセスや組織文化がイノベーションを阻害しているという課題がある。さらに、日本の企業や社会全体においては、老朽化したITシステムが業務や競争力を阻害する「2025年の崖」²⁵と呼ばれる重大な課題も控えている。この問題に対応するには、既存のシステムを刷新するとともに、業務プロセスの抜本的な見直しが不可欠となる。

こうした急速なデジタル技術の進展がもたらす社会変化と2025年の崖という課題への認識は、NTTグループにおいても例外ではなかった。これまで通信インフラを支える重要な役割を果たしてきたが、デジタル時代における新たな社会的使命を果たすためには、大規模な変革が必要であると認識していた。こうした状況を受け、NTTグループは「自らのDXを推進する」という理念を掲げ、これまで培ってきた技術とノウハウを基盤に、従来の事業モデルを超えた未来への価値創造に挑むことを決断した。

この全社的な取り組みの中核を担うのがDXを推進するワーキンググループ(以下、「DX-WG」)だ。DX-WGは、IT基盤の刷新や業務プロセスの標準化をはじめとして、組織文化の変革や社会との新たな関わり方の構築に至るまで、業務改善の枠を超えた壮大な変革をめざすものでもあった。DX-WGの活動は、業務改革と組織全体の一体化を通じて新しい価値を創造し続けると同時に、未来を見据えた

NTTグループの在り方を体現するものであり、この挑戦は、NTTグループが通信業界を超えて、社会全体にインパクトを与える存在へと進化していくための基盤として期待されている。

2018年6月、NTTの社長に就任した澤田純氏により、NTTグループにおけるDX推進は新たな段階へと進んだ。澤田社長(当時)は「自らのDXを推進する」という明確なメッセージを発信し、強いリーダーシップのもとでイニシアティブを発揮しながら、グループ全体の意識改革も促した。この理念は、従来の通信事業に加え、業務プロセスや組織文化の根本的な再構築を通じて、データやテクノロジーを活用した新たな競争力を築くことをめざすものであった。澤田社長の主導で発足した「DX-WG」は全社的な取り組みを牽引し、経営層の意志が現場にまで浸透した。ある社員は「社長がこのプロジェクトにコミットしていることを社員に示せた」と語り、「経営層の強い意志が現場での行動変革につながった」と振り返った。このように、経営層がDXに対する明確なビジョンを示し、それを全社員に共有することにより、組織全体が同じ目標に向かって邁進する体制と土壌が整えられた。

澤田社長のリーダーシップのもと、2018年に策定・公表された中期経営計画「Your Value Partner 2025」(図表4-1-13)はDXを基盤とした成長戦略の指針となった。この計画は、グローバル競争力の強化や国内事業の効率化、そして社会課題への対応などで構成されるが、その中核を成すものが、グループ全体でのデジタル基盤の刷新と業務プロセスの標準化である。これにより、グループ内での一貫性が高まり、迅速な意思決定と効率的な運営が可能となる。あわせて、デジタル技術を活用した新たな事業モデルの創出も重要な目標とされた。その実現に向けた具体的な柱の一つが、顧客との接点を強化し、NTTグループが提供する価値を最大化する「B2B2Xモデル」の推進である(図表4-6-1)。さらに、環境や社会的責任への対応も重視されており、再生可能エネルギーの利用拡大やCO2排出削減などによる環境負荷の低減、ダイバーシティ&インクルー

24 Digital Transformationの略。デジタル技術を活用して、ビジネス環境の変化や顧客・社会のニーズに対応し、企業競争力を高める取り組みのこと。

25 経済産業省が提唱した概念。既存のITシステムの老朽化や複雑化への対応が遅れ、DX推進が停滞すると、2025年以降に最大年間12兆円規模の経済損失が生じるとする問題。