経済産業省経済産業政策局
産業構造課委託事業

令和3年度産業経済研究委託事業
デジタル化の進展等を踏まえた新しい産業構造・企業経営の在り方に関する調査・分析
調査報告書

PwCあらた有限責任監査法人

2022年3月

目次

0.　本事業の背景・目的　03

1.　国内の企業変革・デジタル化進展に関するアンケートの実施　06

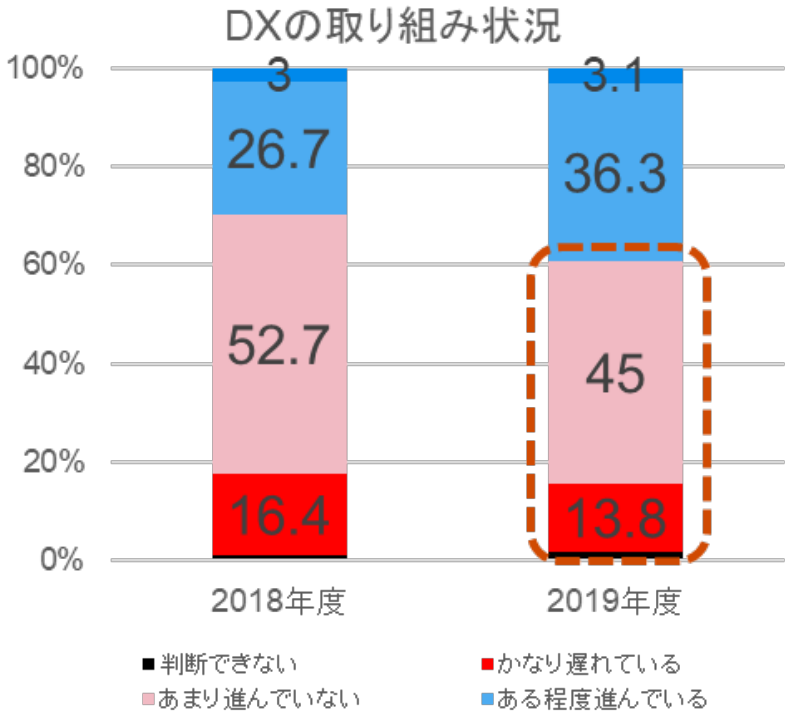
2.　企業組織変革の成功事例に関する事例調査の実施　40

0. 本事業の背景・目的

事業背景

あらゆる産業において、企業の競争力維持・向上のために、新たなデジタル技術を活用したDXをスピーディに推進していくことが求められている。「DXレポート2」にも記載がある通り、日本企業におけるデジタル化の取り組み状況としては、“あまり進んでいない”、“かなり遅れている”と回答した企業数が58.8%であり、回答者の半数以上がデジタル化が進んでいない状況にあり、日本の産業全体での課題と認識されている。(右下図)

こうした状況を踏まえると、産業構造の転換に応じた企業の変革を促進・支援する政策上の措置も、我が国が新たな付加価値獲得競争の中で国際競争力を維持・向上するために不可欠である。



出典：日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の取り組みに関する調査2020」

事業目的・概要

企業変革・デジタル化の取組状況に係るアンケート調査、好事例に関するデスクトップ調査及びインタビュー調査を実施して示唆を抽出し、日本企業の変革・デジタル化推進に向けた施策立案に寄与する。

我が国の企業変革・デジタル化の推進に係る政策立案、その根拠・参考となる基礎資料の整備

主要企業における企業変革・デジタル化の現状及び課題の俯瞰的把握

企業変革・デジタル化の成功に向けた要点・指針の抽出

1章：国内の企業変革・デジタル化進展に関するアンケート調査の実施

p.6~36

上場企業約2,600社に対するアンケート調査を実施。

- アンケート調査の設計
- アンケート調査の実施
- アンケート結果の分析
- アンケート調査結果のとりまとめ

2章：企業組織変革の成功事例に関する事例調査の実施

p.40~191

国内外約10社に対するデスクトップ/インタビュー調査を実施。

- 調査方針の検討
- デスクトップ調査の実施
- インタビュー調査の実施
- 調査結果のとりまとめ

本事業では、経済産業省 産業構造課との協議に基づき、上記調査を実施した。

1. 国内の企業変革・デジタル化進展に関するアンケートの実施

(1) 調査概要　調査方法

国内第一部・第二部上場企業を対象に、企業変革の現状とDXの取組状況に関するアンケート調査を実施した。

【国内の企業変革・デジタル化進展に関するアンケート】

■ 調査目的

- ✓ 産業界において国際競争が激化し、社会・経済課題が多様化する中、日本企業が中長期的に競争力を高めるための政府の役割や施策の在り方を検討する
- ✓ 特に本調査では、①「日本型経営」からの変革の状況、②デジタルトランスフォーメーションの取組状況に重きを置く

■ 調査対象

- ✓ 国内第一部・第二部上場企業　2,640社

■ 調査方法

- ✓ 往信：郵送
- ✓ 返信：①郵送、②Excelファイルをメール添付、③Webアンケートフォームから回答

■ 調査期間

- ✓ 2022年1月4日(火)～2月18日(金)

(1) 調査概要　設問設計の観点

経営変革とDXの両論点について、日本企業が「望ましい姿」に近づいているか、そのために「必要な体制」を整えられているか、アンケート調査により把握することとした。

	経営変革(日本型経営の脱却)	デジタルトランスフォーメーション
望ましい姿 (設問) 各社が日本型経営・アナログ環境からどこまで変革できているかを問う	**(成長投資 / 事業ポートフォリオ / グローバル経営)** ✓ 事業再編による選択と集中 ✓ 垂直的統合から水平連携へ ✓ リスクを取り人材・研究開発・設備に投資 ✓ パーパス経営の実践 ✓ 迅速果断な投資・事業再編 ✓ (国内のみならず)海外市場における地位の確立 **(人材マネジメント)** ✓ 経営陣の経営能力向上 ✓ 十分な権限・明確な役割による経営陣の能力発揮 ✓ 変化のスピードを支える「人的資本」	**(DXへの取組)** ✓ 戦略的で実行力のあるDX ✓ 既存事業・業務の効率化に加え、付加価値の向上、新たな価値の創造に資するDX ✓ 攻めのIT投資 **(DX人材)** ✓ デジタル技術と事業・業務の適切な融合 ✓ 社員がデジタル環境を使いこなす
必要な体制 (設問) 各社が上記の「望ましい姿」に向かうための体制を整えられているかを問う	**(成長投資 / 事業ポートフォリオ / グローバル経営)** ✓ 事業再編の指針・基準の明確化 ✓ 投資・協業先の探索 ✓ 海外市場における競合先及び優位化方策の特定 ✓ 効率的・効果的な海外展開に資する組織の構築 **(人材マネジメント)** ✓ 経営陣の役割とスキル要件の定義 ✓ 経営能力の向上(経営人材養成、外部登用) ✓ 一般社員の獲得・戦力化・定着策	**(DXへの取組)** ✓ DXを中期経営計画等に位置づけ ✓ CDO、DX専門部署等、推進役の設置 **(DX人材)** ✓ DX人材の育成・確保 ✓ ベンダー依存からの脱却 ✓ 研修による一般社員のデジタルスキル向上

(1) 調査概要　調査項目

人材マネジメント、成長投資/事業ポートフォリオ再編、グローバル経営、DXの各論点について、合計23の調査項目を設定した。

人材マネジメント(経営者)
01. 経営者の在任期間
02. 経営者の外部登用
03. 投資家からの取締役の受入れ有無
04. 投資家からの取締役の受入れ上の懸念
05. 経営者候補の育成プログラム
06. 経営者候補の海外・社外経験

成長投資 / 事業ポートフォリオ再編
07. パーパス、事業戦略
08. 成長投資の実績
09. 成長投資の意向　★
10. 企業成長の方法　★
11. 自社内でのイノベーション創出
12. 成長投資/事業再編の決断力
13. 成長投資/事業再編上の課題
14. 事業売却・撤退の判断

グローバル経営
15. 海外事業に関する競合先企業・優位化方策の特定
16. グローバル経営に係る課題認識

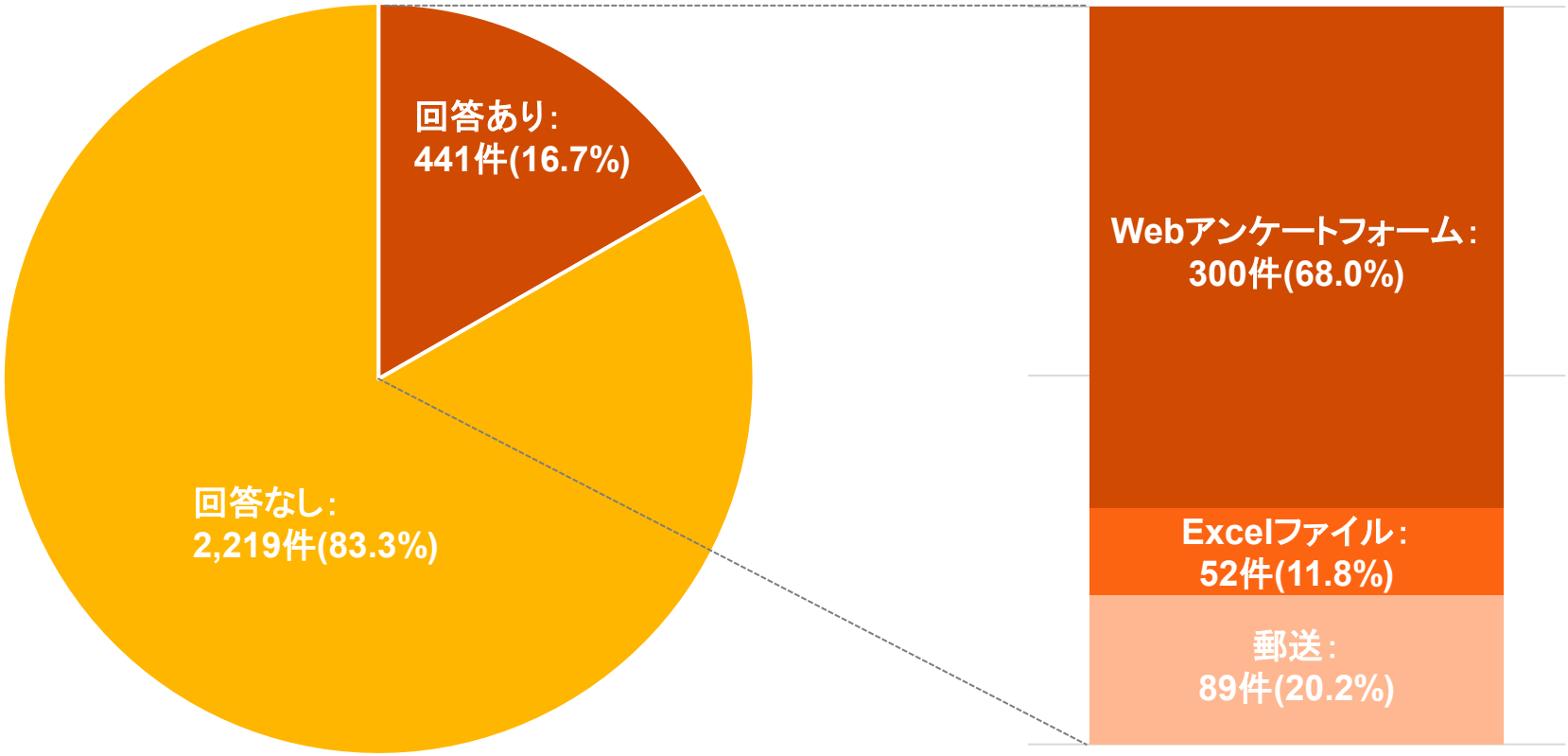
人材マネジメント(経営者以外)
17. 能力開発の位置づけ　★
18. 社員の成長環境
19. 職種・賃金等制度
20. 人材定着
21. 採用制度

デジタルトランスフォーメーション
22. デジタル・トランスフォーメーション
23. DXに向けて実施している研修等プログラム

★印：既存の海外調査と比較している設問

(2) 調査結果　回答状況

441件(16.7%)の回答があり、Webアンケートフォームからの回答が大多数を占めた。



(2) 調査結果　01 経営者の在任期間

現在の経営者、直前の経営者とも「10年以上」(選択肢6)の割合が最も高かった。
直前の経営者では、4年～8年間(選択肢3・4)がボリュームゾーンとなっている。

現在の経営者

平均：8年3か月　中央値：4年9か月

n=　436

1	2年未満	96	22.0%
2	2年以上4年未満	99	22.7%
3	4年以上6年未満	53	12.2%
4	6年以上8年未満	37	8.5%
5	8年以上10年未満	34	7.8%
6	10年以上	117	26.8%

直前の経営者

平均：10年5か月　中央値：6年7か月

n=　382

1	2年未満	20	4.6%
2	2年以上4年未満	40	9.2%
3	4年以上6年未満	80	18.3%
4	6年以上8年未満	88	20.2%
5	8年以上10年未満	39	8.9%
6	10年以上	115	26.4%

(2) 調査結果　02 経営者の外部登用

現在の代表取締役を外部から登用している企業は16.3% (外部登用の状況 選択肢1) 、取締役では26.0% (同 選択肢2) 。取締役を登用している企業のうち、取締役の25%以上が外部登用である企業が49.5% (外部登用者の割合 選択肢5)にのぼった。

外部登用の状況

※複数回答

n= 430

1	現在の代表取締役	70	16.3%
2	現在の取締役	112	26.0%
3	直近5年以内の代表取締役	31	7.2%
4	直近5年以内の取締役	38	8.8%
5	上記の該当者はいない	256	59.5%

外部登用者の割合

平均：27.3%

n= 107

1	10%未満	9	8.4%
2	10%以上15%未満	28	26.2%
3	15%以上20%未満	8	7.5%
4	20%以上25%未満	9	8.4%
5	25%以上	53	49.5%

(2) 調査結果　03 投資家からの取締役の受入れ有無

投資家から取締役を受け入れている企業は、4.0% (選択肢1)であった。

投資家からの取締役の受入れ状況

n= 427

1	現在受け入れている	17	4.0%
2	過去に受け入れていたが、現在は受け入れていない	13	3.0%
3	受け入れたことはない	397	93.0%

(2) 調査結果　04 投資家からの取締役の受入れ上の懸念

「投資家と他の一般株主との間の利益相反や公平性」(選択肢1:77.7%)、
「投資家と会社との間の利益相反」(選択肢2:71.6%)を懸念する意見が7割を上回った。

投資家からの取締役の受入れ上の懸念　※複数回答

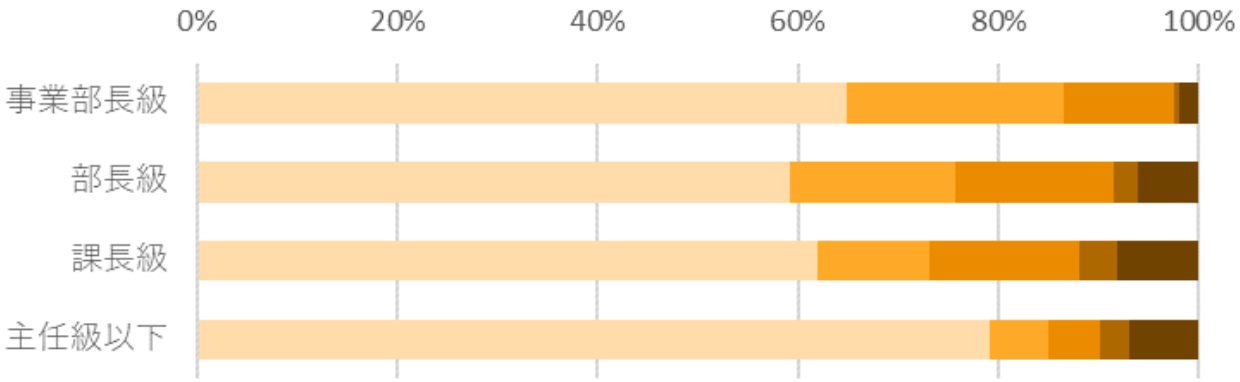
n= 341

1	投資家と他の一般株主との間の利益相反や公平性	265	77.7%
2	投資家と会社との間の利益相反	244	71.6%
3	受入れ取締役から外部への情報の管理	157	46.0%
4	投資家との間の合意や取決めの開示	108	31.7%
5	投資家や受入れ取締役の属性・実績	166	48.7%
6	留意点はあったが、上記に該当するものはない	6	1.8%
7	特に留意点はない	28	8.2%

(2) 調査結果　05 経営者候補の育成プログラム

事業部長級(35.0%)※、部長級(40.9%)※ 、課長級(38.2%)※では、4割程度の企業において選抜式の育成プログラムが実施されていた。※「未実施」以外の回答を合算

職階別 選抜式育成プログラムの対象人数



	主任級以下	課長級	部長級	事業部長級
未実施	79.0%	61.8%	59.1%	65.0%
~9人	5.9%	11.1%	16.4%	21.6%
10~29人	5.1%	15.0%	15.8%	11.1%
30~49人	2.9%	3.7%	2.4%	0.5%
50人~	6.9%	8.2%	6.1%	1.9%

(2) 調査結果　06 経営者候補の海外・社外経験

育成プログラムを実施している企業のうち、出向等により他社経営陣・経営幹部の経験をさせている企業は47.5%(選択肢9を選ばなかった割合)であった。

経営者候補の社外経験(国内外/職階)　※複数回答、問05で「未実施」以外を1回以上回答した企業

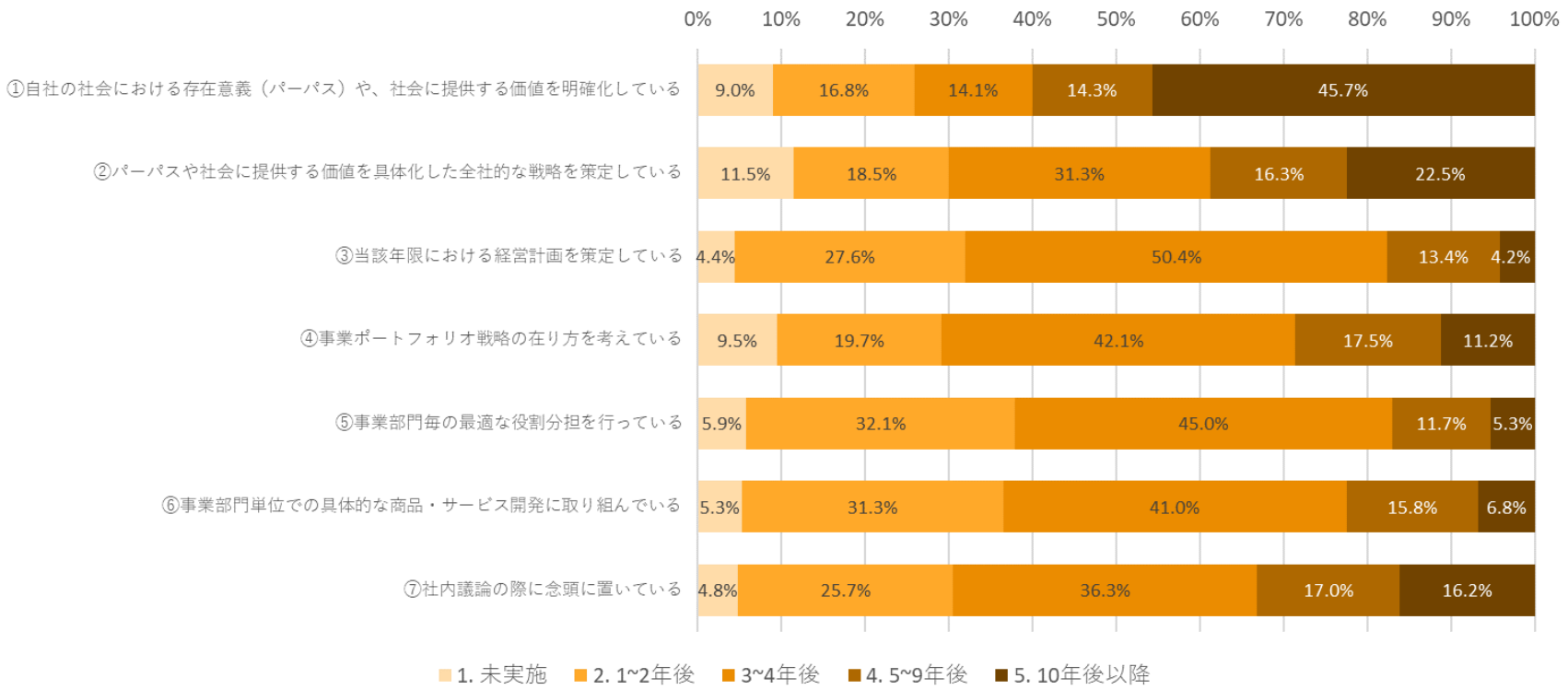
n= 179

1	国内企業 / 社長	40	22.3%
2	海外企業 / 社長	44	24.6%
3	国内企業 / 取締役・事業部長相当	44	24.6%
4	海外企業 / 取締役・事業部長相当	45	25.1%
5	国内企業 / 部長・課長相当	41	22.9%
6	海外企業 / 部長・課長相当	45	25.1%
7	国内企業 / 主任以下相当	16	8.9%
8	海外企業 / 主任以下相当	19	10.6%
9	上記に当てはまるものはない	94	52.5%

(2) 調査結果　07 パーパス、事業戦略

自社のパーパスや提供価値については60.0%の企業が5年後以降を見据えていた(設問① 選択肢4+5)一方、事業ポートフォリオ戦略において5年後以降を見据えていた企業は28.7% (設問④ 選択肢4+5) 、経営計画では17.6% (設問③ 選択肢4+5)であった。

パーパスの明確化、事業戦略の策定等を何年後までを視野に実施しているか



(2) 調査結果　07 パーパス、事業戦略　×　資本金規模

設問①「自社の社会における存在意義（パーパス）や、社会に提供する価値を明確化している」について、資本金規模が大きい企業(縦軸：Seg-1)ほど長期を見据えたパーパスを設定している(横軸：選択肢5)傾向が見られた。

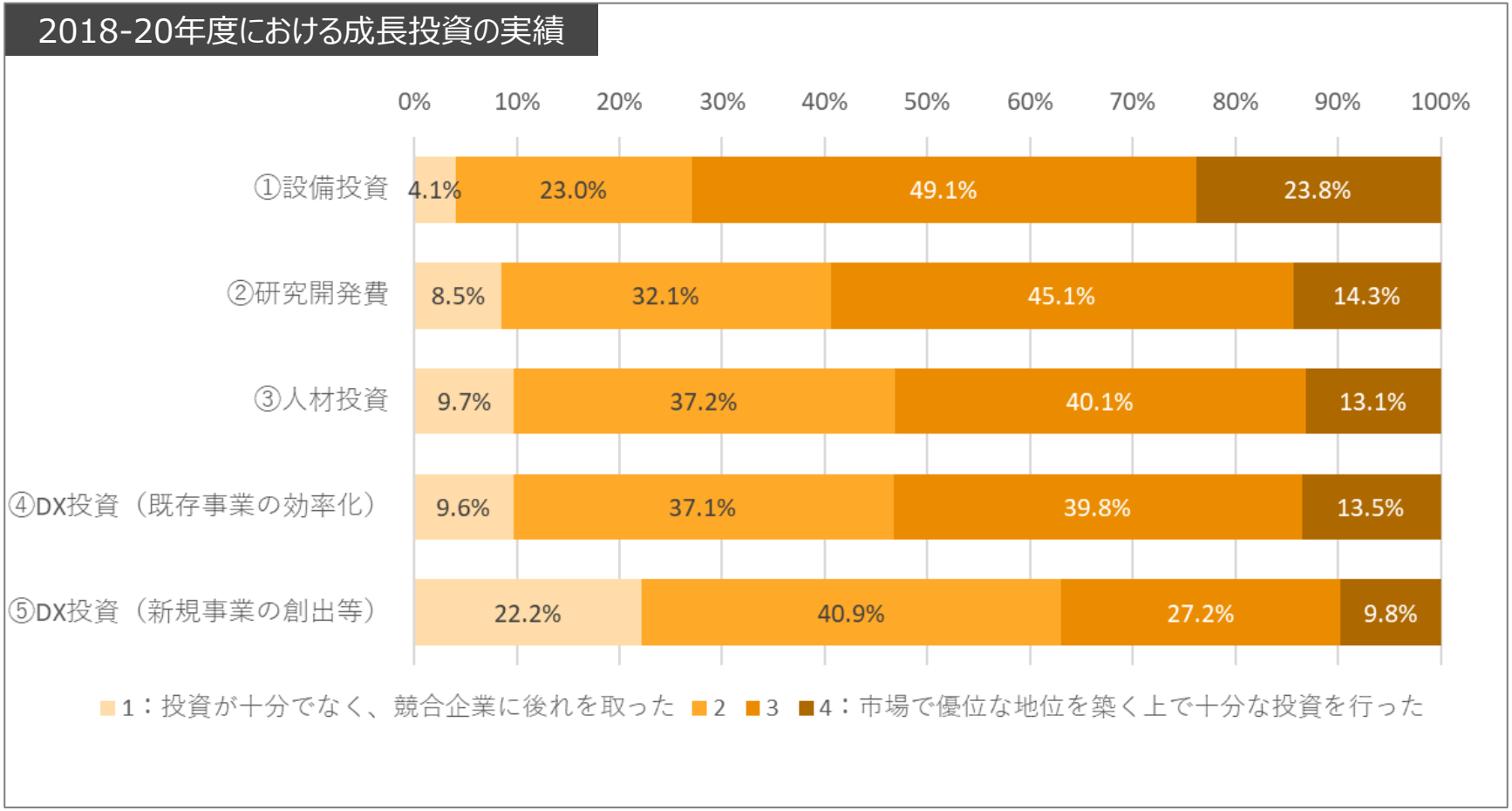
何年後までを見据え、「パーパスの明確化」を実施しているか

		実施状況・見据えている時期					
		1	2	3	4	5	件数
		未実施	1~2年後	3~4年後	5~9年後	10年後~	
資本金規模（大←→小）	Seg-1	2.9%	8.8%	8.8%	14.7%	64.7%	102
	Seg-2	11.9%	18.8%	7.9%	12.9%	48.5%	101
	Seg-3	10.8%	17.2%	23.7%	15.1%	33.3%	93
	Seg-4	11.0%	24.2%	17.6%	15.4%	31.9%	91

※「資本金規模」は、資本金の額に基づいて回答企業を並べ、上位から25%ずつグループ化したもの。
Seg-1が最も資本金が多いグループ、Seg-4が最も少ないグループである。

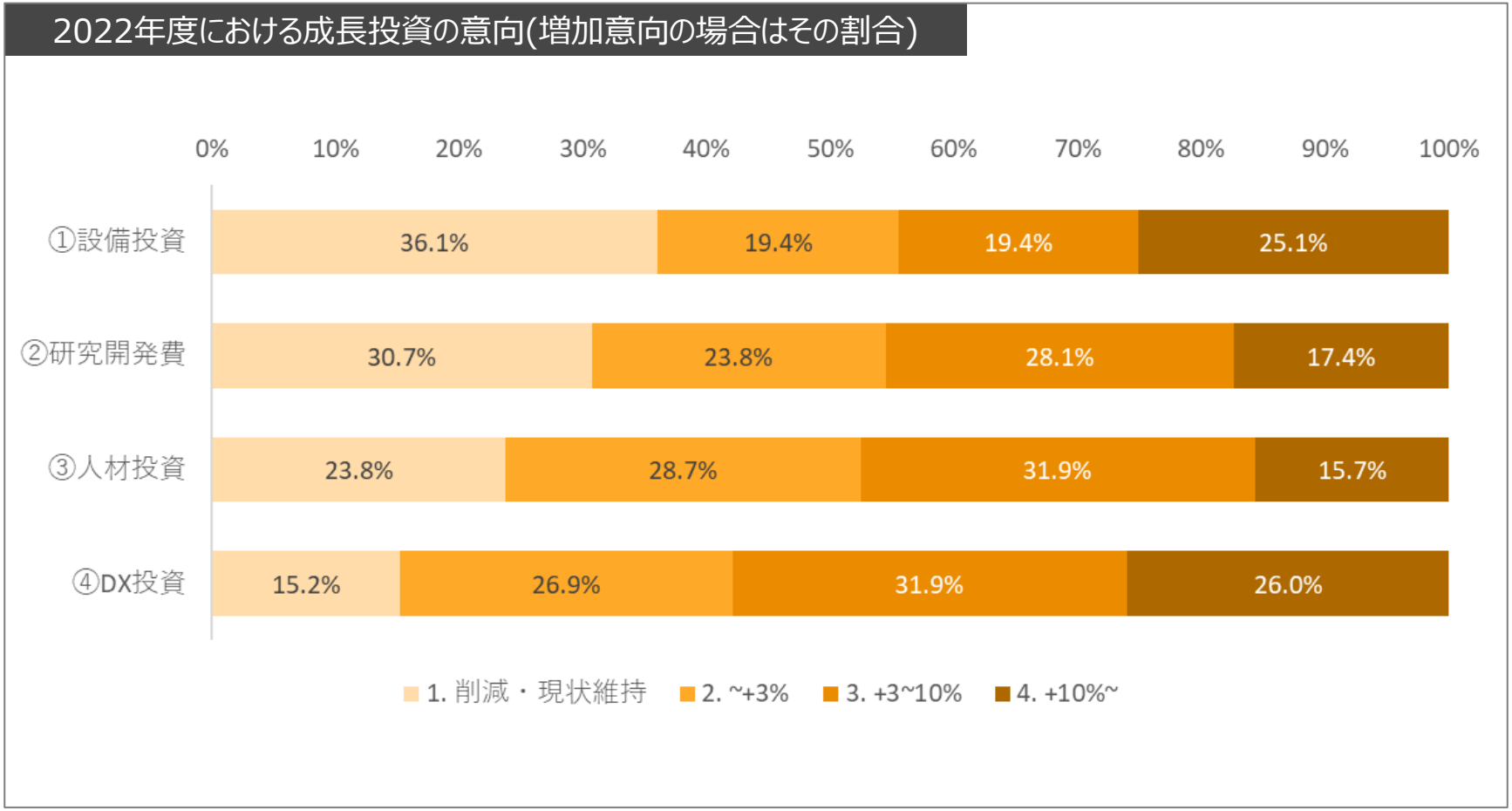
(2) 調査結果　08 成長投資の実績

設備投資ではポジティブな回答が72.9% (設問① 選択肢3･4)を占めたのに対し、DX投資(新規事業の創出等)では37.0% (設問⑤ 選択肢3･4)にとどまった。



(2) 調査結果　09 成長投資の意向

前問の投資実績とは反対に、DX投資の増加意向が最も強く、増加予定が84.8%(設問④ 選択肢2~4)、3%以上の増加予定が57.9% (設問④ 選択肢3~4)であった。



(2) 調査結果　08 成長投資の実績 × 09 成長投資の意向

DX投資(新規事業の創出等)の実績がある企業(縦軸：選択肢3・4)ほど、今後の投資をさらに増やそうとする(横軸：選択肢3・4)緩やかな傾向が見られた。

DX投資の実績に対するDX投資意向の傾向

DX投資(新事業の創出等)

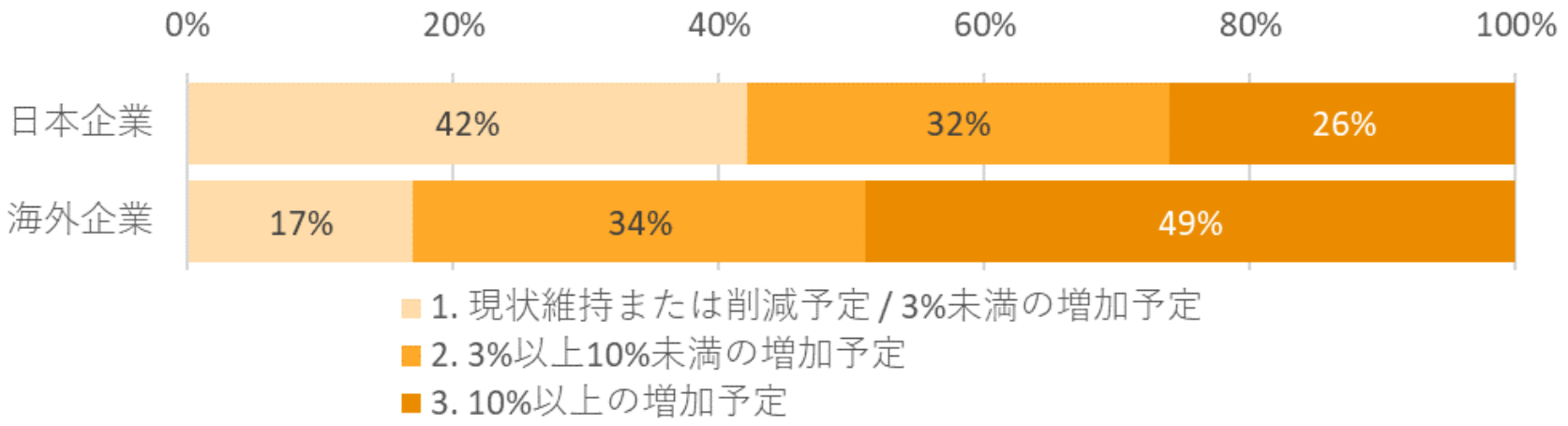
			意向				
			1	2	3	4	件数
			現状維持 or削減	増加 ~3%	増加 3~10%	増加 10%~	
実績	1	不十分	21.7%	27.5%	23.2%	27.5%	69
	2	↑	12.6%	33.3%	31.9%	22.2%	135
	3	↓	14.9%	19.5%	40.2%	25.3%	87
	4	十分	7.4%	11.1%	37.0%	44.4%	27

※「意向」はDX投資全般に係るものである点に留意

(2) 調査結果　09 成長投資の意向　海外との比較

DX投資は海外企業の方が積極的であり、3%以上の増加予定と答えた企業の割合(選択肢2+3)は日本が58%であったのに対して海外が83%であった。

DX投資の意向(増加意向の場合はその割合)



比較対象とした海外企業調査：PwC「24th Annual Global CEO Survey - A leadership agenda to take on tomorrow
－2021年2月時点の調査
－100か国のCEOを対象とし、年間売上10億ドル以上の企業が約50%を占める
－回答数は1,779件
－小数点以下の数値は公表されていない
－URL：https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2021/reports/pwc-24th-global-ceo-survey.pdf

(2) 調査結果　10 企業成長の方法

自社内での研究開発を重視する企業が63.7%(選択肢1)を占めた。

企業成長に向けて最も重視している経営手法

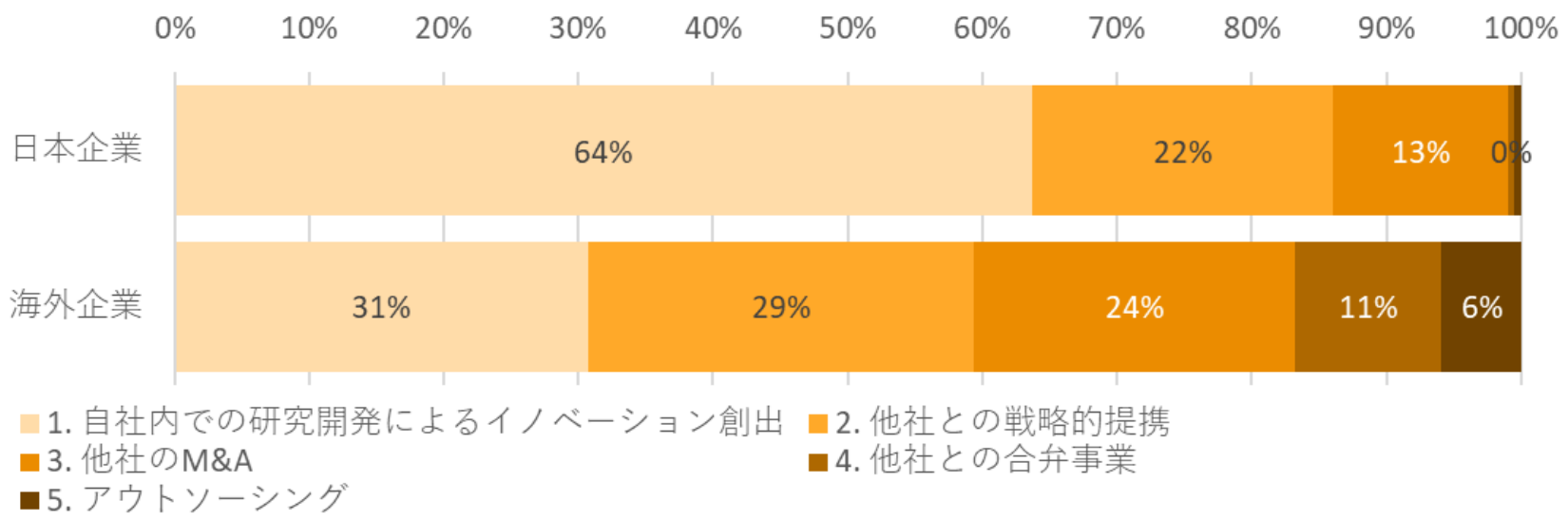
n= 402

1	自社内での研究開発によるイノベーション創出	256	63.7%
2	他社との戦略的提携	90	22.4%
3	他社のM&A	52	12.9%
4	他社との合弁事業	2	0.5%
5	アウトソーシング	2	0.5%

(2) 調査結果　10 企業成長の方法　海外との比較

海外企業と比較すると、日本企業は成長方策を社内に求める傾向(選択肢1)が強く見られた。

企業成長に向けて最も重視している経営手法



比較対象とした海外企業調査：KPMG「The KPMG 2021 CEO Outlook」
－2021年7月時点の調査
－調査対象は11か国の年間売上5億ドル以上の企業のグローバルCEO
－回答数は1,325件
－小数点以下の数値は公表されていない(このため、割合の合計は100%にならない)
－URL：https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/09/kpmg-2021-ceo-outlook.pdf

(2) 調査結果　11 自社内でのイノベーション創出

既存の事業部門の60.7%(選択肢1)、新事業創出の専任部署が57.5%(選択肢2)と主な主体となっており、新事業創出専任の取締役を設置している企業(選択肢3)は11.0%であった。

自社内でのイノベーション創出の手法　※複数回答

n= 428

1	既存の事業部門の中での研究開発が主導している	260	60.7%
2	新事業創出に関する専任部署を社内に設け、そこで行っている	246	57.5%
3	新事業創出に関する専任の取締役を置いている	47	11.0%
4	上記に当てはまるものはない	46	10.7%

(2) 調査結果　12 成長投資/事業再編の決断力

「迅速かつ成長に寄与している」と回答した企業は38.0%であり、迅速性(選択肢1+2:58.5%)より成長への寄与(選択肢1+3:68.5%)を評価する割合が高かった。

成長投資や事業再編等に係る決断の質

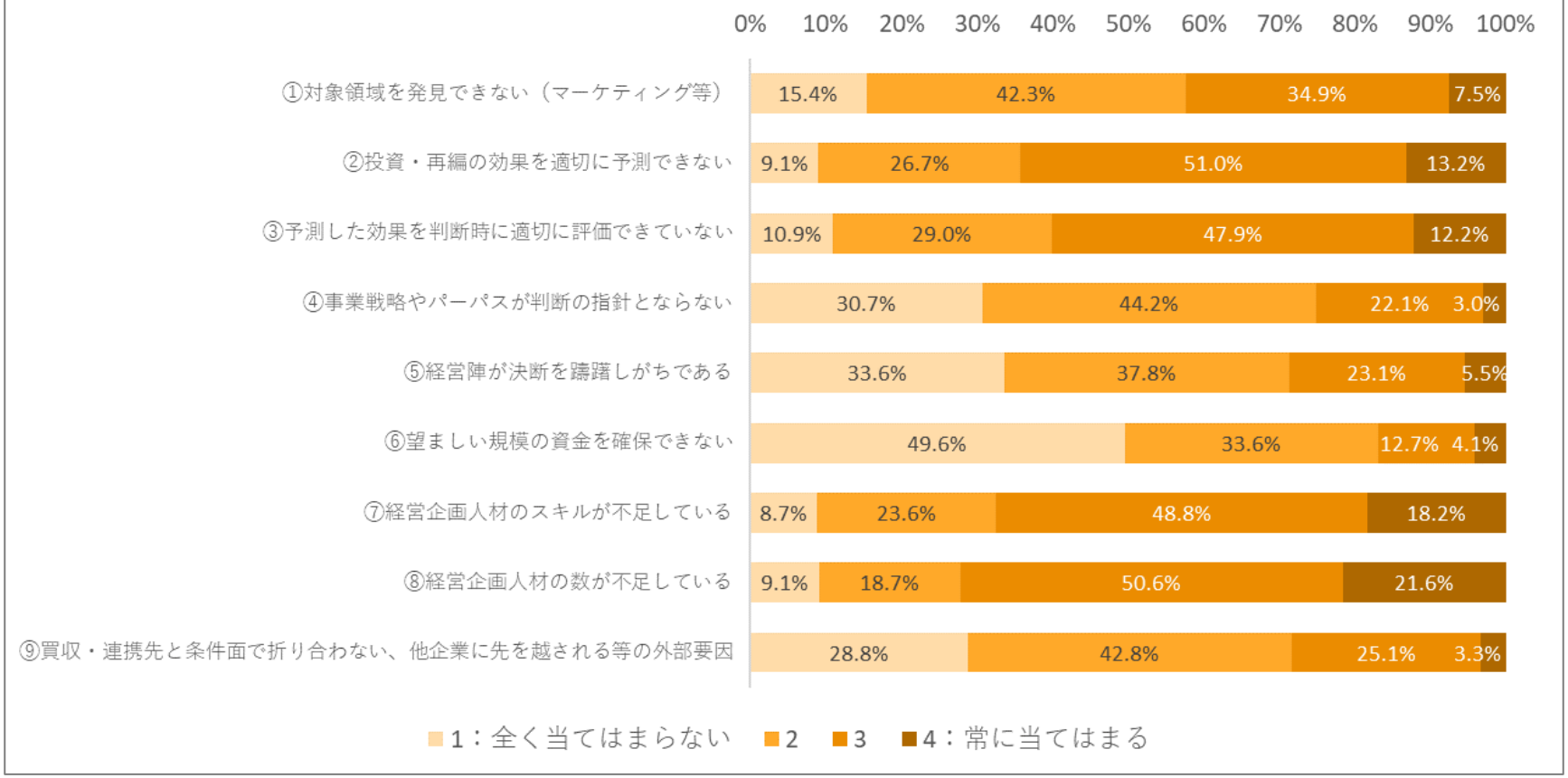
n= 410

1	迅速かつ成長に寄与している	156	38.0%
2	成長への寄与は不十分だが迅速である	84	20.5%
3	迅速でないが成長に寄与している	125	30.5%
4	迅速でなく成長への寄与も不十分である	45	11.0%

(2) 調査結果　13 成長投資/事業再編上の課題

多くの企業が課題感を示した(選択肢3+4)のは、経営企画人材の人数不足の72.2%(設問⑧)、スキル不足の67.0%(設問⑦)であった。

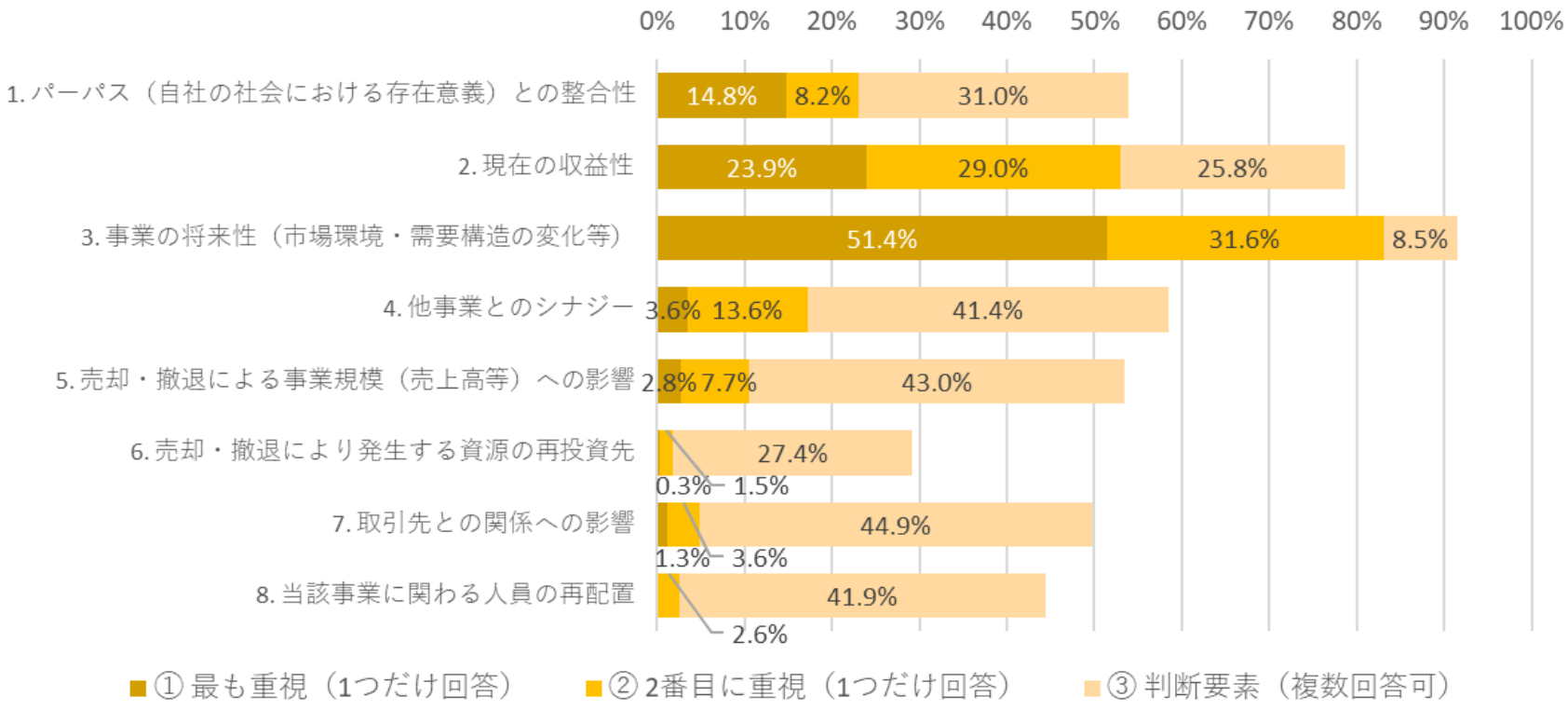
迅速又は成長に寄与する判断ができない理由　※問13で「迅速かつ成長に寄与している」以外を回答した企業



(2) 調査結果　14 事業売却・撤退の判断

事業売却・撤退の判断において最も重視する要素(設問①)は、事業の将来性(選択肢3:51.4%)と回答する企業が最も多く、次いで現在の収益性(選択肢2:23.9%)、パーパスとの整合性(選択肢1:14.8%)となった。

事業売却・撤退の判断において重視する要素　※「判断要素」のみ複数回答



(2) 調査結果　12 成長投資/事業再編の決断力 × 14 事業売却・撤退の判断

事業売却・撤退の判断の際に最も重視している要素(Q-14①)として「パーパスとの整合性」を挙げた企業は、成長投資/事業再編の決断力(Q-12)について「迅速かつ成長に寄与している」と回答した割合が、回答企業全体より高かった(全体：35.4%、パーパス：60.7%)。

成長投資や事業再編等に係る決断の質

①全体

n= 441

1	迅速かつ成長に寄与している	156	35.4%
2	成長への寄与は不十分だが迅速である	84	19.0%
3	迅速でないが成長に寄与している	125	28.3%
4	迅速でなく成長への寄与も不十分である	45	10.2%

②Q-14「最も重視」で「1. パーパスとの整合性」を回答した企業

n= 56

1	迅速かつ成長に寄与している	34	60.7%
2	成長への寄与は不十分だが迅速である	9	16.1%
3	迅速でないが成長に寄与している	10	17.9%
4	迅速でなく成長への寄与も不十分である	3	5.4%

(2) 調査結果　15 海外事業に関する競合先企業・優位化方策の特定

海外事業を行っている企業のうち、競合企業を特定しているのは73.9%(選択肢5~7)、そのうえで競争戦略を立てているのは54.7%(選択肢6+7)、さらに見込んだ成果を得ているのは31.0%(選択肢7)であった。

海外事業の実施 / 競争戦略の実行状況

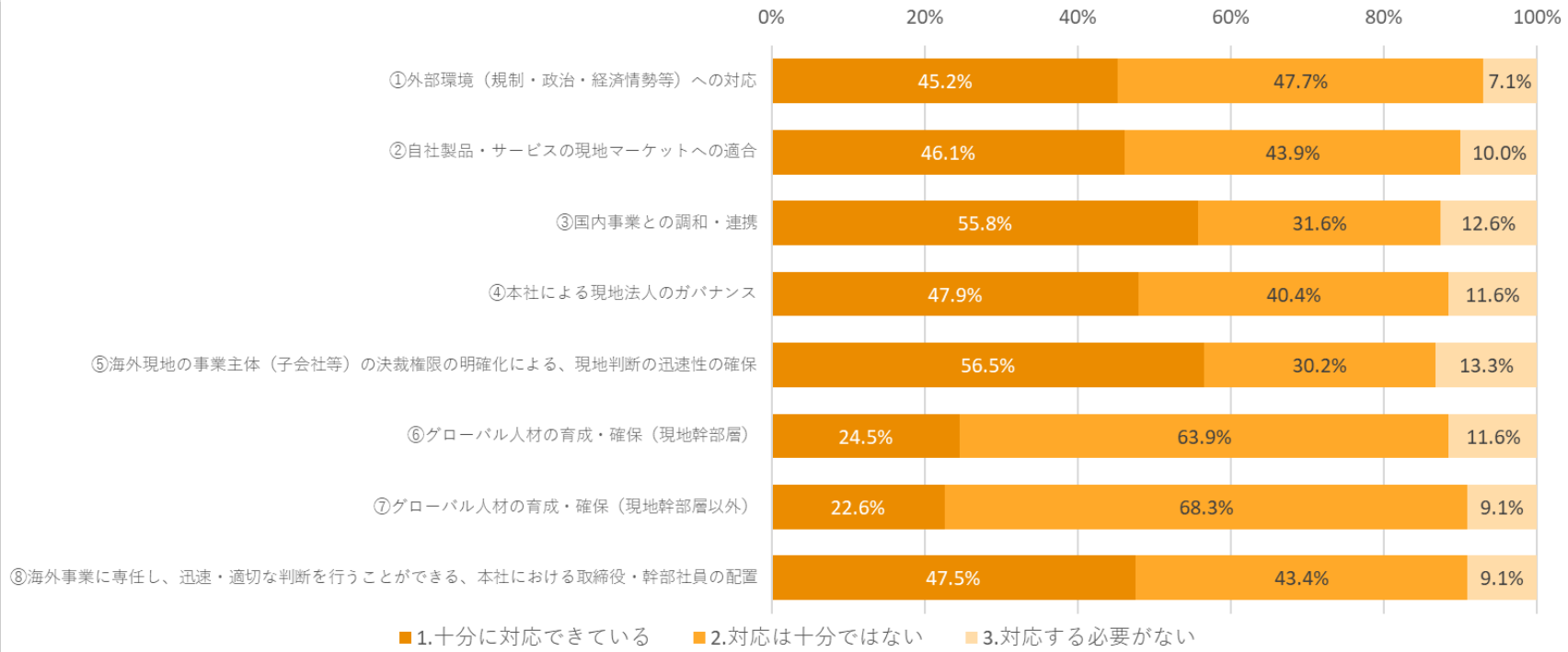
n= 410

	海外事業を行っていない	93	22.7%
1	検討していない	73	17.8%
2	検討したが見送った	11	2.7%
3	準備段階である	9	2.2%
	海外事業を行っている	317	77.3%
4	競合企業を具体的に認識していない	14	3.4%
5	競合企業は特定しているが、当該企業や現地マーケットの分析や競争戦略への反映は不十分である	79	19.3%
6	競合企業及び現地マーケットを分析し競争戦略に反映したが、見込んだ成果を得ていない	97	23.7%
7	競争戦略を通じ、見込んだ成果を得ている	127	31.0%

(2) 調査結果　16 グローバル経営に係る課題認識

海外事業にあたり、対応が不十分と回答した企業の割合(選択肢2)が高かったのは、グローバル人材の育成・確保(現地幹部層：63.9%(設問⑥)、現地幹部層以外：68.3%(設問⑦))であった。

海外事業を営む上での各種対応の状況



(2) 調査結果　17 能力開発の位置づけ

経営者が能力開発を重視し(選択肢1:82.1%)、能力開発への投資を拡大する(選択肢5:60.4%)企業が多かった一方、変化を捉えたリスキル(選択肢3:25.5%)や効果測定(選択肢4:13.4%)に取り組めている企業は少数であった。

能力開発の取組等状況　※複数回答

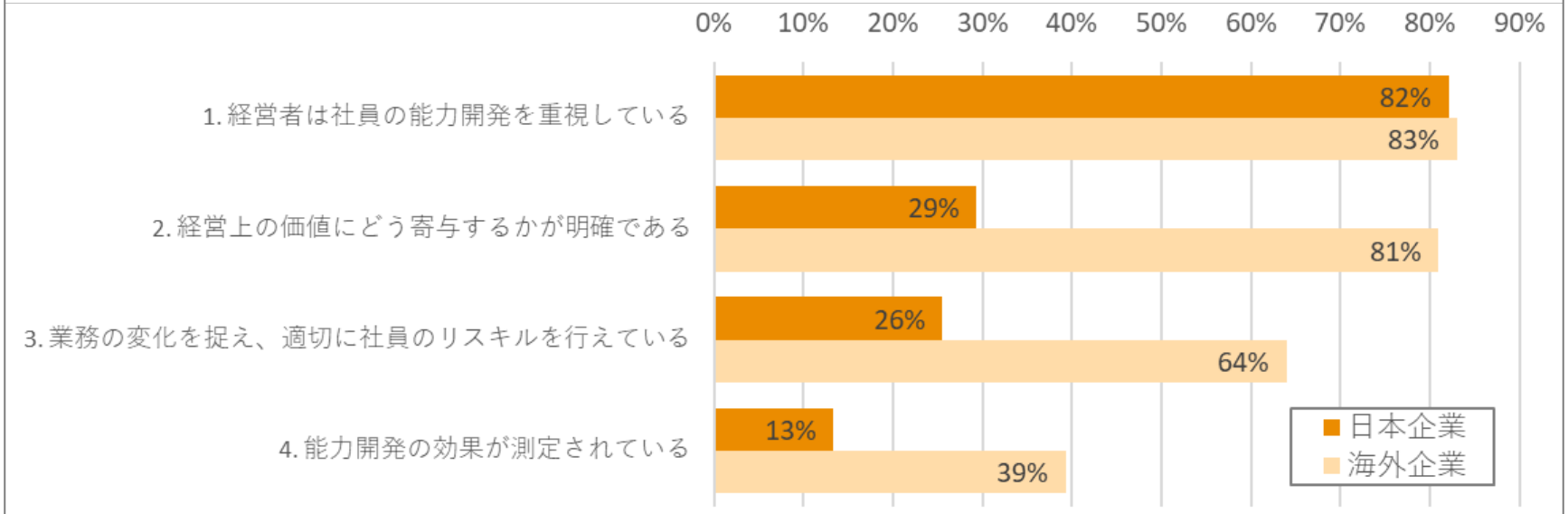
n= 419

1	経営者は社員の能力開発を重視している	344	82.1%
2	経営上の価値にどう寄与するかが明確である	123	29.4%
3	業務の変化を捉え、適切に社員のリスキルを行えている	107	25.5%
4	能力開発の効果が測定されている （プログラムへの満足度ではなく業務への寄与度）	56	13.4%
5	今後、社員の能力開発への投資を増やす予定である	253	60.4%
6	上記に当てはまるものはない	22	5.3%

(2) 調査結果　17 能力開発の位置づけ　海外との比較

経営上の価値との関係の明確化(選択肢2。日本:29%、海外:81%)、**変化を捉えたリスキル**(選択肢3。日本:26%、海外64%)、**効果測定**(選択肢4。日本:13%、海外:39%)**について、日本企業と海外企業の実施率に大きな隔たりが見られた。**

能力開発の取組等状況　※複数回答



比較対象とした海外企業調査：CIPD/Accenture「Learning and skills at work survey 2021」
－2021年2月時点の調査
－調査対象は人事・人材開発系の管理職、従業員数250名以上の企業が約6割
－回答数は1,219件
－小数点以下の数値は公表されていない
－URL：https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-2021-1_tcm18-95433.pdf

(2) 調査結果　18 社員の成長環境

社員の成長を促す方策としては、自己学習の機会の提供(選択肢6:74.8%)、仕事上の挑戦・革新の奨励(選択肢5:59.8%)、問題解決の責任と権限の付与(選択肢1:53.1%)を実施している企業の割合が高かった。

社員の成長を促す環境　※複数回答

n= 420

1	社員に問題解決の責任と権限が与えられている	223	53.1%
2	組織の「信頼の風土」を開発し維持している	164	39.0%
3	社員がアイデアを共有している	153	36.4%
4	社員に大きな自律性と自己決定権が与えられている	101	24.0%
5	社員は仕事上で挑戦をしており、革新を奨励されている	251	59.8%
6	社員に自己学習の機会が提供されている	314	74.8%
7	失敗を認め、将来への教訓とすることを尊重している	209	49.8%
8	社員が課題意識を積極的に発信し、組織としてその課題に取り組む文化がある	153	36.4%
9	上記に当てはまるものはない	21	5.0%

(2) 調査結果　19 職種・賃金等制度

いわゆる年功序列と異なる職種・賃金制度としては、年次に捉われない人材配置(選択肢2:36.3%)、20・30代の管理職(選択肢1:31.7%)を導入している企業の割合が高かった。

人事制度の特徴　※複数回答

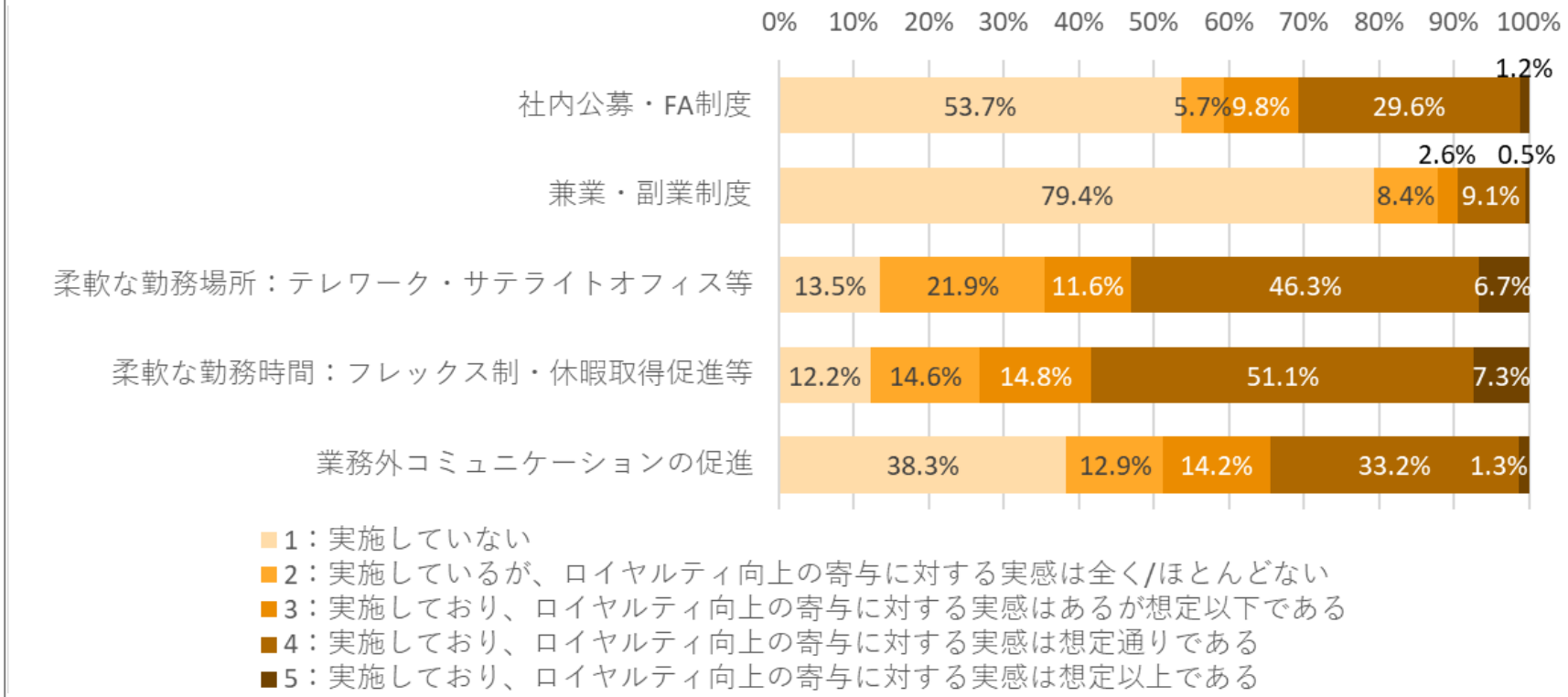
n= 410

1	20・30代の管理職が生まれやすい環境である	130	31.7%
2	タレントマネジメントにより、個人の能力に応じて、年次などに捉われず流動的に人材を配置している	149	36.3%
3	社内・業界の平均的な賃金水準に捉われることなく、優秀な人財を高めの報酬で処遇している	87	21.2%
4	海外拠点やスタートアップ企業への出向等、社外に視野を広げる機会が豊富である	104	25.4%
5	上記に当てはまるものはない	155	37.8%

(2) 調査結果　20 人材定着

勤務時間の柔軟化は実施している企業の割合(選択肢2~5:87.8%)、想定通りまたはそれ以上の効果を実感している企業の割合(選択肢4+5:58.4%)ともに最も高かった。

ロイヤルティ向上策の実施状況と効果



(2) 調査結果　21 採用制度

事業戦略に必要な人材の獲得に支障のない報酬・登用制度であると回答した企業の割合が高く(新卒：61.2%(選択肢2)、中途：59.8%(選択肢3))、他の施策の2倍以上であった。

採用制度の特徴

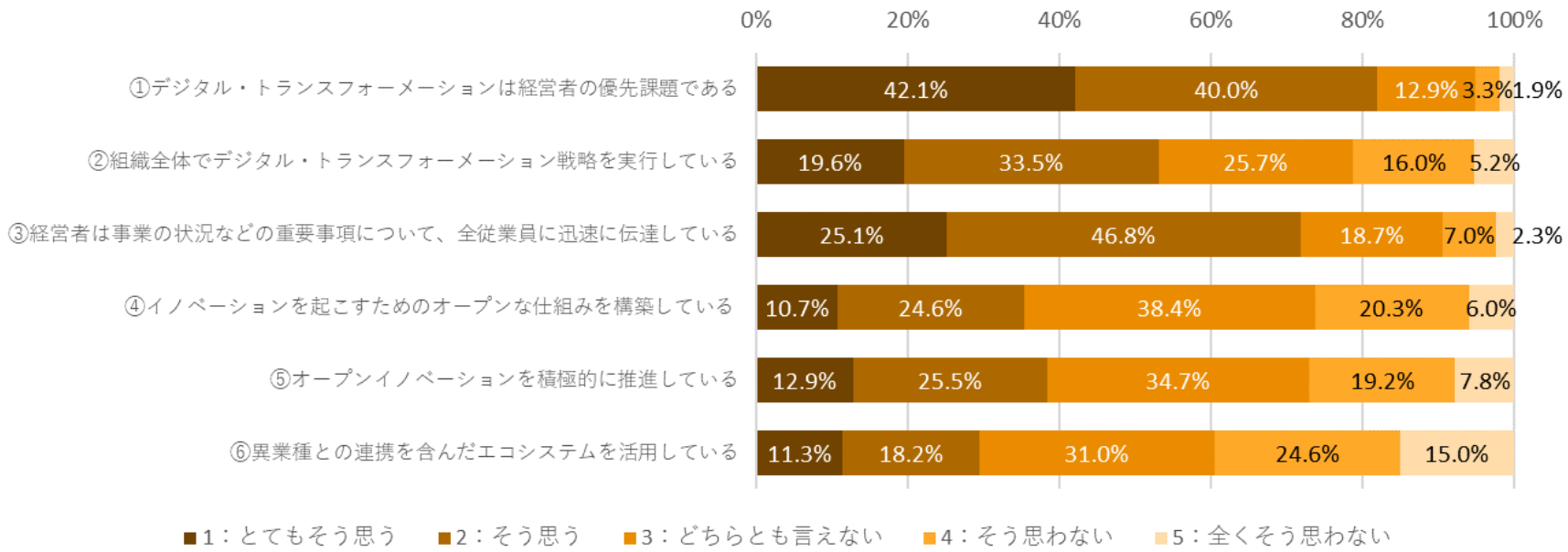
n= 415

1	ジョブ型雇用の考え方に基づく採用を積極的に行っている	70	16.9%
2	事業戦略の推進に必要な人材（新卒）を獲得するために支障のない報酬・登用制度となっている	254	61.2%
3	事業戦略の推進に必要な人材（中途）を獲得するために支障のない報酬・登用制度となっている	248	59.8%
4	一部の高度な技能を持つ人材について、一般的な社内制度から独立した条件下で採用できる柔軟性を確保している	119	28.7%
5	本社において、日本人に限定することなく、世界中から積極的に優秀な人材を獲得している	89	21.4%
6	全社的に、世界中からの優秀な人材獲得に支障のない報酬制度を整備している	31	7.5%
7	採用活動は人事部より現業部門が主導する	49	11.8%
8	上記に当てはまるものはない	54	13.0%

(2) 調査結果　22 デジタル・トランスフォーメーション

デジタル・トランスフォーメーションを経営者の優先課題と認識している企業は約8割(設問① 選択肢1+2：82.1%)であったが、その実現に向けたイノベーションの仕組み構築(設問④ 選択肢同：35.3%)、異業種連携(設問⑥ 選択肢同：29.5%)の実施割合は低かった。

DXに関する取組状況



(2) 調査結果　23 DXに向けて実施している研修等プログラム

DX推進に向けた研修は、71.9%の企業が何らかのプログラムを実施しており(選択肢9を選ばなかった割合)、全社員のデジタル環境への適合に係る研修は社内研修(選択肢7)、その他の目的では社外研修(選択肢2,4,6)が主たる実施手段となっていた。

DX推進に向けた研修の実施状況

n= 399

1	社内全体のDX戦略を担う人材の育成	社内研修の開催	120	30.1%
2		社外研修の受講勧奨	152	38.1%
3	個々の事業部門でデジタル技術を用いた新規事業の創出を担う人材の育成	社内研修の開催	103	25.8%
4		社外研修の受講勧奨	130	32.6%
5	個々の事業部門でデジタル技術を用いた既存業務の効率化を担う人材の育成	社内研修の開催	135	33.8%
6		社外研修の受講勧奨	153	38.3%
7	全社員のデジタル環境への適合	社内研修の開催	140	35.1%
8		社外研修の受講勧奨	80	20.1%
9	上記のいずれも実施していない		112	28.1%

2. 企業組織変革の成功事例に関する事例調査の実施

(1) 調査概要

大企業の変革促進、及び政府が講じるべき施策検討を目的に、先進的な企業変革、DX推進事例をデスクトップ調査、及びインタビュー調査を実施した。

■ 調査目的

- ✓ 技術動向・競争環境の変化に対応するために企業変革に取り組み、競争力を維持・強化した事例を収集し、大企業の経営幹部・管理職の意識変化、及び政府が講じるべき施策検討に寄与する

■ 調査対象

- ✓ 上記目的に資する先進的な取組みを実施している10企業

■ 調査方法

① デスクトップ調査(10社)
・公開情報のみに基づく事例の取りまとめ

② インタビュー調査(上記デスクトップ調査対象のうちの7社)
・本調査で実施したインタビュー結果による取りまとめ

■ 調査期間

- ✓ 令和4年1月~3月

(2) 調査総括(1/5)

複数の調査事例で、変革の着手、遂行上のポイントとして、トップの役割やコミット、トップから変革のメッセージが繰り返し発信し続けられることなどが挙げられている。

複数の調査事例で確認された変革のポイント・共通点

変革の着手・着想のポイント

- 厳しい経営環境や経営状況からくる経営課題の認識や切迫感、危機感が変革の出発点となっている。
  - 国内市場・業界だけでなく、グローバルの厳しい競争環境の中でどう対応していくかの観点を重要視している。
- 変革の着手にあたっては、トップがコミットして、トップダウンで変革を推進していくことが重要である。
- 変革そのものがゴールではなく、顧客満足の向上や従業員の行動変容を通した競争力や企業価値の向上をゴールとして設定している。

変革遂行上のポイント

- トップが変革の必要性・重要性に関する一貫したメッセージを、繰り返し発信することを重視している。
- トップからの一方的な発信だけでなく、従業員とのインタラクティブなコミュニケーションも重視している。
  - 変革に向けた共通理解の形成に向け、トップが率先して幅広い社員を巻き込んでいる。
- 変革の際には、社内の発想やリソースに留まらず、顧客との協創や、エコシステムを形成して、顧客中心主義を徹底している。
- 社員のスピード感や成果への執念が成功要因として挙げられている。
  - 変革推進のために短期で目に見える成果・成功体験を創出することを重視している。

出典)本デスクトップ調査、インタビュー調査結果

(2) 調査総括(2/5)

変革のための体制構築や人材確保にあたっては、グローバルでの人材確保の競争環境を踏まえて、人事制度の構築や人材確保・定着に向けた施策が取り組まれている。

複数の調査事例で確認された変革のポイント・共通点

変革のための体制構築・人材確保のポイント	◘ 変革を推進するため、グローバルの視点で体制構築や人材確保に取り組んでいる。 • グローバルでの厳しい人材獲得競争に対応するための人事制度や施策が展開されている。 ◘ デジタル人材やグローバル人材の育成においては、大学等の外部機関と連携した取組みを実施している。
変革推進のゴールや指標（変革に先進的な企業を特定する観点・指標）	◘ 短期的な指標を重視するのではなく、中期的な企業価値や競争力、顧客満足などの成果が重視されている。 • 例えば、中期的な時価総額など

出典)本デスクトップ調査、インタビュー調査結果

(2) 調査総括(3/5)

中長期的な経営の視点で、M&Aの推進による企業成長の実現や事業ポートフォリオマネジメント方針の構築、またパーパス経営が推進されている。

各事例テーマにおける変革の取組みやポイント

事業ポートフォリオ再編

- 企業買収やその後のPMIのプロセスを標準化(「型化」)することで、M&Aを強みに企業成長を実現している。
  - 高度IT人材の採用やエンジニア単価向上、クロスセルなど、シナジーを創出する独自ノウハウが、統合後の成果創出に加え、買収先の発掘(グループへの参画)につながっている。
  - PMIでは、ミッション、ビジョン、バリューを経営層の間で徹底的にすり合わせることを重要視している。
- 長期的に目指す事業ポートフォリオの設定や取締役会、事業ポートフォリオマネジメント体制の変革を図り、成長分野への投資促進と、不採算事業の再構築を推進している。

事業ポートフォリオ再編(続き)

- 目指す社会を構想した上で、その実現に向けて取り組むべき社会課題やそのソリューションに基づき、目指す事業ポートフォリオを選定している。
- モニタリングよりも事業ポートフォリオ戦略の議論を中心にした取締役会へと変革した。
- 役員や推進部署に事業買収・売却の経験者などを社外から採用した。

パーパス経営

- 長期的な会社の存在意義を示したパーパスの設定、浸透を図ることで、自律的で迅速な経営の意思決定や組織運営の促進、またそれらを支える挑戦や実行力を生み出す企業文化や多様な人材の定着を図っている。
  - パーパスの設定や浸透には、トップが先頭に立ち、全社的な取組みを推進している。

出典)本デスクトップ調査、インタビュー調査結果

(2) 調査総括(4/5)

海外市場の多様なニーズ対応や高度IT人材の確保・リテンション、グローバルな経営人材の育成・登用のために、グローバル観点での体制整備や人事制度構築が取り組まれている。

各事例テーマにおける変革の取組みやポイント

グローバル経営

- 各海外市場の多様なニーズに対応するため、製造の現地生産化や、モジュラー開発戦略*、グローバルな開発体制を構築している。

（上記戦略を支える重要な要素）

- 拠点間の横連携を柔軟にできる自律性の高い組織運営、組織文化
- 海外拠点への行動力のある人材の積極的な派遣、活躍促進
- 付加価値を生む組み立ての設計や摺り合わせのために、企画から開発、製造までを一気通貫で関与できる開発体制・人材

* 共通のベースモデルを現地でアレンジして、ニーズ対応と生産性の両立を図る開発手法（詳細は後述）

人材マネジメント

- グローバルでの人材獲得競争に対応できる報酬設定が可能な制度を導入して、高度IT人材の確保・リテンションに取り組んでいる。
  - 適用される社員は明示されたジョブディスクリプションやKPIの達成度合いや業績などに応じて評価される。
  - また適用される社員は事業推進が主たる責務として、組織運営やマネジメントの負荷を軽減している。
- グローバルベースでの戦略的人材マネジメント、海外人材の育成・登用のために、主要なポジションへサクセッションプランをグローバルで導入している。
  - 人材育成に関する組織長の意識や将来を見据えた計画的な取り組みが重要である。

出典)本デスクトップ調査、インタビュー調査結果

(2) 調査総括(5/5)

DX推進の重要点として、ビジョンや構想を起点にすることや、トップダウンによる変革に加えて、外部データや顧客協創など、外部連携・リソース活用が挙げられる。

各事例テーマにおける変革の取組みやポイント

DX推進

- SNSデータ等の非構造化データを活用して、脱炭素化など、社会動向や世論、政治判断に影響される外部環境の予兆把握に取り組んでいる。
  - 将来のシナリオ分析や予兆把握には、既存のビジネスの延長線での検討ではなく、社会や技術動向を踏まえた「起こり得る未来」起点としたバックキャスト型のアプローチが有効である。
- 「企画立案」から新製品やサービスの開発を着手するのではなく、まず社会や生活者の価値観・ライフスタイルに関する「構想・ビジョン形成」に注力することにより、変化の激しい顧客ニーズや社会課題に対応している。
  - 顕在化されたニーズに対し、小さな改善を積み重ねるだけでは、持続的な競争力の獲得が難しくなっている。

DX推進（続き）

- トップダウンの変革により業務機器製品にクラウドサービスを付加することでメーカーから IT サービス業への転換を図り、成長を実現している。
  - 紙媒体などのアナログとデータや電子ファイルを中心とするデジタルを融合した最適なソリューションを提供・サポートすることが重要である。
- 車載機など、ユーザーデータや代理店などの取引先データを活用して、新商品やサービス開発に取り組んでいる。
- 顧客協創やクラウドによるサービス提供によって、顧客のDXをサポートするプラットフォームを推進している。
  - 海外IT企業の買収などによるグローバルでのデジタルのケイパビリティや人材の確保を進めている。

出典)本デスクトップ調査、インタビュー調査結果

(3) 調査対象企業・事例

経済産業省における新しい産業構造・企業経営の在り方に関する検討の中で論点となっている事例テーマ毎に、複数候補から対象企業を選定した。

事例テーマ	対象企業名(五十音順)	調査対象の取組事例	デスクトップ調査	インタビュー調査*1
事業ポートフォリオ再編	**株式会社SHIFT (以下 SHIFT)**	M&A、PMI推進による企業成長	✔	✔
	株式会社三菱ケミカルホールディングス (以下 三菱ケミカルHD)	事業ポートフォリオ・マネジメントによる不採算事業の再構築	✔	-
パーパス経営	**ソニーグループ株式会社 (以下 ソニーグループ)**	パーパス経営の推進	✔	-
グローバル経営	**ダイキン工業株式会社 (以下 ダイキン工業)**	多様な市場ニーズに対応した製造開発拠点のグローバル化の推進	✔	✔
人材マネジメント	**株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (以下 NTTデータ)**	高度IT人材の獲得戦略の推進(Advanced Professional(ADP)制度の導入)	✔	✔
	住友商事株式会社 (以下 住友商事)	サクセッションプランのグローバル展開	✔	✔
デジタル・トランスフォーメーション(DX推進)	**Osaka Gas USA. Corporation (以下 大阪ガスUSA)**	脱炭素化の予兆把握・管理へのAI活用	✔	-
	株式会社日立製作所 (以下 日立製作所)	Lumada事業(デジタルイノベーション実現のためのプラットフォーム)の推進など	-	✔
	日立グローバルライフソリューションズ株式会社(以下 日立グローバルライフソリューションズ)	新商品・サービス開発のための未来洞察手法の活用	✔	-
	Pitney Bowes Inc. (以下 Pitney Bowes)	配送業務を効率化するクラウドサービスの開発(メーカーからITサービス業へ転換)	✔	✔*2
	三井住友海上火災保険株式会社 (以下 三井住友海上火災保険)	AIによる代理店営業支援システム等のデジタル技術を活用した新サービス展開	✔	✔

*1 デスクトップ調査対象企業につき、インタビューが可能な企業に実施。
*2 インタビュー先は、日本法人であるピツニーボウズジャパン株式会社に対して実施

2. (4)デスクトップ調査結果

① SHIFT
② 三菱ケミカルHD
③ ソニーグループ
④ ダイキン工業
⑤ NTTデータ
⑥ 住友商事
⑦ 大阪ガスUSA
⑧ 日立グローバルライフソリューションズ
⑨ Pitney Bowes
⑩ 三井住友海上火災保険

※上記は事例テーマ別に五十音順に準拠。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(1/10 企業情報)

企業情報

その常識、変えてみせる。
SHIFT

企業名	株式会社SHIFT
主要事業	ソフトウェアの品質保証、テスト事業
従業員規模	6,828名 (2021年8月末時点、グループ会社、派遣社員など含む総計)
売上高	460億円 (2021年8月期)
売上高成長率	2020年8月期　147%(前年比) 2021年8月期　160%(前年比)

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(2/10 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 事業環境・戦略(変革背景・経緯)
- 1-1. 事業環境
- 1-2. 成長戦略

2. 変革内容(M&A戦略による成長)
- 2-1. M&Aの戦略の概要
- 2-2. M&Aの成果
- 2-3.「ONE-SHIFT」のマッピング図

3. 変革内容(M&A/PMIによる成長)
- 3-1. 参画成功事例①ALH株式会社
- 3-2. 参画成功事例②株式会社システムアイ

4. 変革推進の工夫点・ポイント(①M&Aのソーシング(買収先探索))
- 4-1. M&A対象企業の明確化
- 4-2. 迅速なプロセス推進
- 4-3. 会社・事業のPR・魅力訴求

5. 変革推進の工夫点・ポイント(②買収候補先調査・意思決定)
- 5-1. 買収可否の意思決定の方針の明確化
- 5-2. M&A/PMIの推進体制の強化

6. 変革推進の工夫点・ポイント(③PMI(買収後の企業統合・企業価値向上))
- 6-1. PMIの方針
- 6-2. 採用・人事施策の強化
- 6-3. その他企業公式Webサイトで訴求されている手法

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(3/10 事業環境・戦略)

1. 事業環境・戦略(変革背景・経緯)

1-1. 事業環境

- ソフトウェアテストの市場規模はおよそ5.5兆円であり、そのうち専門企業にアウトソースされているのはまだ1%程度。
- エンタープライズ業界において、品質保証を専門に事業展開している競合が少ない。

1-2. 成長戦略

- ブルーオーシャン市場で事業展開することにおいて、いかにシェアの拡大を加速させ、先行者利益を十分活用できるかが重要であるため、毎年高成長を目指している。
- 中期成長戦略として、既存事業の拡大、M&A戦略、プラットフォーム戦略の3つの戦略を軸に成長を加速させることで、2023年～2024年に売上高1,000億円達成をめざす「SHIFT1000-シフトワンサウザンド-」を定めている。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(4/10 変革内容)

2. 変革内容(M&A戦略による成長)

2-1. M&Aの戦略の概要

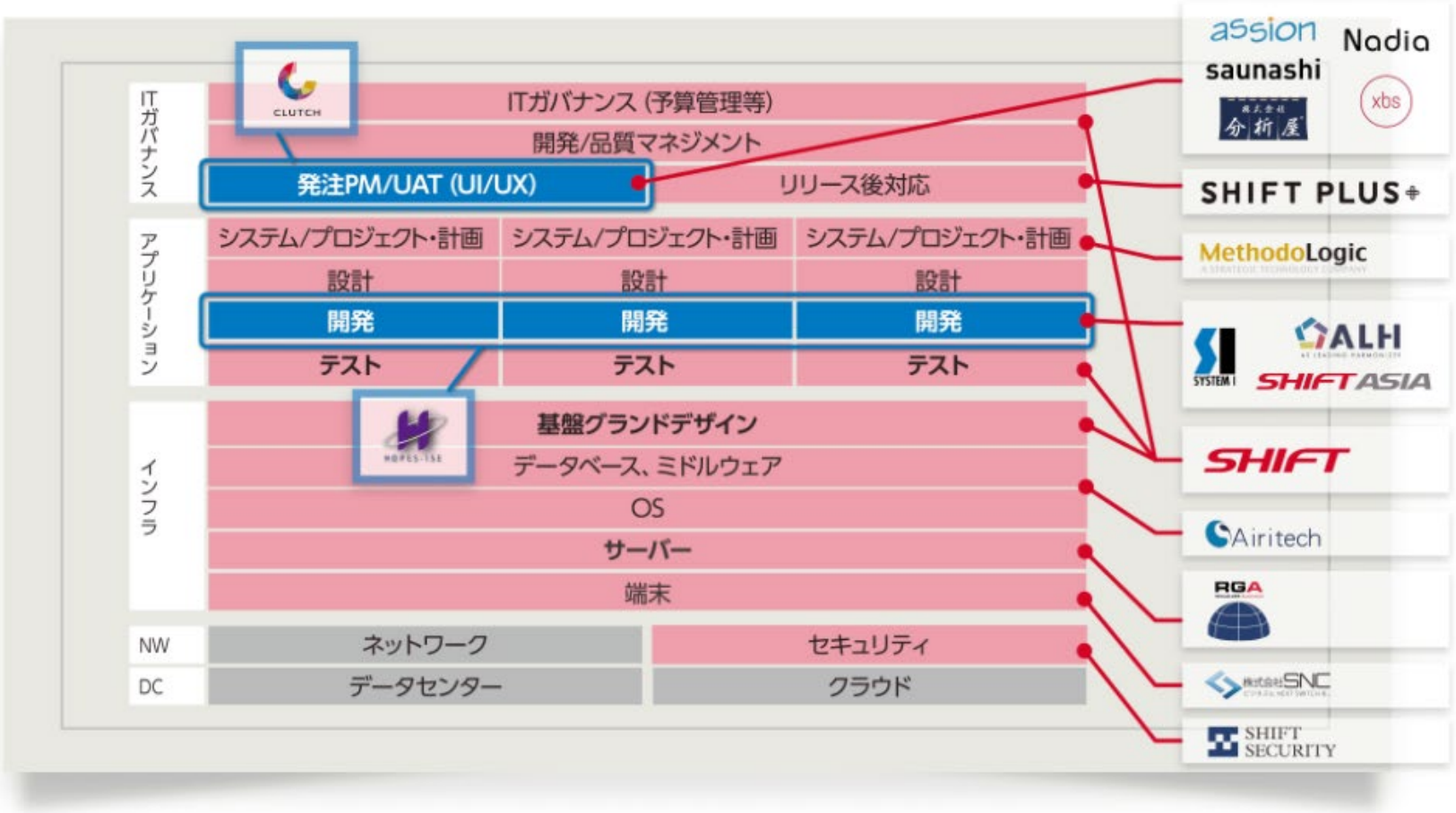
- M&A戦略は、中長期成長戦略の1つの大きな成長の柱と位置付け、優秀な人材の確保と、グループとしてのサービス領域の拡大と強化を目的に推進している。
- ソフトウェア開発領域での役割・機能を細分化して、包括的なサービス提供や、グループ参画後のシナジー発揮を念頭にしたM&Aマッピング(「ONE-SHIFT」)を作成。そのなかでターゲット領域、企業の選定を推進している。
(詳細は次頁)

2-2. M&Aの成果

- 2022年８月期第１四半期決算で発表の通り、SHIFTグループ参画後1年以上の会社では、前年比売上高134%、売上総利益率3.2pt成長している。
- また、参画3年以上のグループ会社における売上高成長率は、平均120%とコロナ禍でも安定的な数値を保っている。
  - FY17に参画したALH株式会社では連結開始四半期に比べ、評価額が7倍という業績変化を実現。
  - また、FY19に参画した株式会社システムアイは、グループ営業強化を進めたことで、プライム顧客案件の比率(事業会社)と、売上総利益率の上昇に繋がった。
(詳細は後述)

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(5/10 変革内容)

(参考)「ONE-SHIFT」のマッピング図



引用:SHIFT

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(6/10 変革内容)

3. 変革内容(M&A/PMIによる成長)

3-1. 参画成功事例① ALH株式会社

- より多くのプライム案件の獲得などを目指し、SHIFTグループに参画。参画後は、SHIFTとの採用連携などもすすめてきた。
- 営業、採用の連携のほか、ミッション、ビジョン、コアバリューの整理や、連携メンバーに対するインセンティブ設定など、PMI活動を徹底的に実施。
- 結果、SHIFTグループ参画直後と比較し、参画後5年(2021年8月期第2四半期報告時点)では、売上総利益率4pt増加、評価額7倍にまで拡大した。

3-2. 参画成功事例② 株式会社システムアイ

- 参画後、SHIFTの顧客基盤と営業力を活かすことで、プライム顧客数とエンジニア単価が増加した。
- また、プライム顧客の案件をはじめ、幅広い業種の開発に携わる機会が増えたことにより、売上などの数字的な面だけでなく、従来とは異なる案件の選択肢を従業員へ用意することで、キャリアアップの幅を広げることができた。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(7/10 変革推進の工夫点・ポイント)

4. 変革推進の工夫点・ポイント①M&Aのソーシング(買収先探索))

4-1. M&A対象企業の明確化

- 売上高1,000億円達成時期を早めるため、SHIFTグループとしてのサービスポートフォリオの強化を目指し、M&A活動を推進しており、以下4つの観点に合致する企業をM&A対象としている。

  a. M&A戦略マップと照らし合わせ、SHIFTグループにとって新しい商材をもっている企業
  b. 優秀なエンジニアが在籍していながら事業継承に課題を抱えている中小IT企業
  c. 事業会社の顧客をもつ大型プライムベンダー
  d. プラットフォーム事業の構築に際し、必要となる商材(ヒト・モノ・カネの情報)をもっている企業

4-2. 迅速なプロセス推進

- M&A活動を迅速化させるための取り決めを型化し、結果として、2019年末より2021年7月までに約2ヶ月に1回のペースでM&Aを実行。
  - ロングリストとショートリストの作成による候補先の確保、十分な資金力の確保、選定基準・意思決定基準の明確化に注力。

4-3. 会社・事業のPR・魅力訴求

- MVV(ミッション、ビジョン、コアバリュー)の差別化が重要。
- 社会性が高く、面白いサービスに取り組むことができることを訴求すること、また、その整理や再確認に非常に重きを置く。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(8/10 変革推進の工夫点・ポイント)

5. 変革推進の工夫点・ポイント(②買収候補先調査・意思決定)

5-1. 買収可否の意思決定の方針の明確化

- M&A先は、M&A方針に合致するかという観点に加え、以下4つの観点についても考慮したうえで最終的な意思決定をしている。
  a. 付加価値が高く、今後の単価向上が見込めるか
  b. 顧客母集団を活用し、グループシナジーを発揮できるか
  c. のれん負けせず、すぐに利益貢献できるか
  d. 購入価格が割安か(EBITDA10倍以下を目安)

- ただし、上記基準に該当しない場合であっても、シナジー効果が高いと判断される場合、突出した技術や人材を持つ場合などについては、前向きに検討。

5-2. M&A/PMIの推進体制の強化

- M&A/PMIを一気通貫で推進・管理できるよう、グループ経営推進部のもとに、M&A推進室・PMI推進室を組成し、推進体制の強化を図っている。
  - 2つの室を連携させることでM&A時の交渉やDD(デュー・デリジェンス)であがった課題をPMIで速やかにフォローしたり、あるいは、PMIでの課題をM&Aのエグゼキューションで活かせる体制としている。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(9/10 変革推進の工夫点・ポイント)

6. 変革推進の工夫点・ポイント(③PMI(買収後の企業統合・企業価値向上))

6-1. PMIの方針

- SHIFTグループ参画後も社名や経営陣、人事制度は変更しないなど、経営手法は各グループ会社に任せるような「遠心力」と「求心力」を意識したグループ経営を行っている。
- 一方で、人材採用、営業、経理業務など共通化が可能な部門は、SHIFT本体に集約し、コストの効率化とSHIFTのもつ強みの活用をSHIFT社内のPMI推進専属チーム主導にて徹底的に推進。

6-2. 採用・人事施策の強化

- M&Aによる優秀なエンジニアの獲得に加え、年間1,000名以上のエンジニアを採用し、7,000名以上の従業員に対する数々のエンゲージメント向上施策の実施、人材データを統合管理するシステムを独自開発するなど、さまざまな人事施策を実施し、従業員数が急増するなかでも定着する仕組みを設計。M&Aによる参画従業員に対しても、ノウハウやツールを共有し、採用・人事に関してのバックアップを実施。

6-3. その他企業公式Webサイトで訴求されている手法

- PMI推進室・専属チーム
- 独自のCXO人材プールの保有
- グループの経営方針やビジョンの共有(「経営合宿」等)
- 経営管理手法・ツールの活用
- グループクロスセル促進(営業シナジー実現)の手法(買収先商材・顧客のグループ活用)

など

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(10/10参考文献)

参考文献

- 2021, 株式会社SHIFT公式webサイト
- 2020, M&A consulting,株式会社SHIFT丹下社長へのインタビュー記事

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(1/9 企業情報)

企業情報

三菱ケミカルホールディングス

出典：企業公式Webサイト

企業名	株式会社三菱ケミカルホールディングス
主要事業	グループ会社の経営管理(グループの全体戦略策定、資源配分など)
従業員規模	69,607名 (2020年度海外子会社含むグループ総計)
収益規模	連結純資産　5兆2,872億円 当期純利益　227億円 (2020年度海外子会社含むグループ総計)

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(2/9 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 事業環境・課題
- 1-1. 化学業界動向
- 1-2. 経営状況

2. 変革内容(事業ポートフォリオ・マネジメントによる不採算事業の再構築)
- 2-1. 概要
- 2-2. 手法
- (参考)事業ポートフォリオ・マネジメントの実施事業例

3. 変革推進の工夫点・ポイント
- 3-1. 事業ポートフォリオマネジメント体制の構築
- 3-2. 事業再構築に伴う社員へのフォロー
- (参考)事業ポートフォリオ・マネジメントの概要

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(3/9 事業環境・課題)

1. 事業環境・課題

1-1. 化学業界動向

- オープンイノベーションを意識した研究開発関連投資が増えてきており、既存分野に加え、新規成長事業の拡大を行う必要がある。
- そのためには、研究開発の効率化、成長分野の事業化スピードアップを図ることが重要と認識。

1-2. 経営状況

- 2007年から2016年までに計9事業において、累計6,000億の赤字を抱えていた。
- 赤字事業については、事業撤退・売却や他社との協業・事業交換をすることが求められていた。

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(4/9 変革内容)

2. 変革内容(事業ポートフォリオ・マネジメントによる不採算事業の再構築)

2-1.概要

- 2007年から2016年までに累計6,000億の赤字であった事業を再構築
  - 2017年度から売上収益2,400億円規模の事業撤退・売却を実施
  - 2019年度までに164社の関係会社削減を実施

2-2.手法

① 事業ポートフォリオの最適化促進

- 各事業・関係会社を分野別の基準指標でポジショニングし、次世代事業、成長事業、基盤事業、再構築事業を定期的にモニタリングすることで、適切な資源配分計画を策定。
- 指標
  - 成長性指標:売上高成長率
  - 収益性指標:ROS
  - 資本効率性指標:ROIC

2-2.手法(続き)

② 成長分野の明確化・投資推進

- 次期中期経営計画において、2050年のめざすべき社会に向け取り組むべき社会課題から「成長」事業＝ソリューション(2030年のポートフォリオ)を選定
- 買収、吸収合併などにより売上高を拡大し、確保した資金をもとに次世代事業、成長事業へ資源配分する。

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(5/9 変革内容)

2. 変革内容(事業ポートフォリオ・マネジメントによる不採算事業の再構築)

2-2.手法(続き)

③ 不採算事業の再構築

- 2017年度から売上収益2,400億円規模の事業撤退・売却を実施
- 2019年度までに164社の関係会社削減を実施
- 再構築手法例
  - 研究所閉鎖
  - 事業撤退(子会社解散)
  - 事業交換(海外会社等へ事業譲渡)
  - 規模縮小のための合弁会社設立
- 特徴的な手法
  他社からのカーブアウト事業(ファンドが買収)への自社事業売却、及び一定期間マイノリティで経営参画

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(6/9 変革内容)

(参考)事業ポートフォリオ・マネジメントの実施事業例

出典：経済産業省第2回事業再編研究会、株式会社三菱ケミカルホールディングス(小林委員)提出資料

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(7/9 変革推進の工夫点・ポイント)

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-1. 事業ポートフォリオマネジメント体制の構築

- **事業モニタリング中心の取締役会をポートフォリオ議論の場へと変革。**
  - 従来は年に2回実施し、指標未達事業の特定及び改善策を検討していたが、年1回の開催、他議題を入れず中長期的なポートフォリオ戦略を半日議論する場へと変更。
- **事業再構築の判断基準、対応方法**
  - ROIC(資本効率性指標)が基準値を下回っている事業は、モニタリング対象として事業への(追加)施策を議論
  - 加えて、中期経営計画からの乖離を重視し、対象SBU(Strategic Business Unit、戦略事業単位)を選択。アクションプラン・投資計画の進捗を確認しEXIT検討の要否まで議論。EXIT勧告含めた事業戦略の見直しを指示して事業会社にて実行
- **体制強化**
  - CFOだけでなく、CCO、CSOにも事業買収・売却経験者を選任。
  - M&Aを専門とした部署に社外出身のプロフェッショナルを起用。

3-2. 事業再構築に伴う社員へのフォロー

- **丁寧なコミュニケーションを徹底**
  - 納得感を得て進めていくためには、真摯にコミュニケーションを取る姿勢が第一優先。
- **同意形成のためのプロセスを整備**
  - 一般職(組合員)の場合は、事前に労働組合と協議の上、転籍条件等を予め合意するプロセスを整備。
- **その上で、さらなる同意形成のため、以下各ケースに対応できるようアプローチを検討済み。**
  - ① 転籍に同意のケース
    - 転籍後に処遇差がある場合は、転籍加算金による一定期間の処遇保障
  - ② 転籍に同意できないケース
    - 社内やグループ内で配置転換
  - ③ ②が同意できないケース
    - 早期退職金、転職支援施策の推進

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(8/9 変革推進の工夫点・ポイント)

(参考)事業ポートフォリオ・マネジメントの概要

出典：経済産業省第2回事業再編研究会、株式会社三菱ケミカルホールディングス(小林委員)提出資料

事例② 三菱ケミカルHD
【事業ポートフォリオ再編】(9/9 参考文献)

参考文献

- 2021,株式会社三菱ケミカルホールディングス公式webサイト
- 2020,経済産業省第2回事業再編研究会、小林委員提出資料、事業ポートフォリオマネジメントの当社における実践
- 2016,日本政策投資銀行、今月のトピックスNo.262-1、化学産業の設備投資動向～国内外で積極的な投資姿勢～

事例③ ソニーグループ
【パーパス経営】(1/10 企業情報)

企業情報

出典：企業公式Webサイト

企業名	ソニーグループ株式会社 (Sony Group Corporation)
事業概要	ゲーム＆ネットワークサービス、音楽、映画、エレクトロニクス・プロダクツ＆ソリューション(モバイル・コミュニケーション/イメージング・プロダクツ＆ソリューション/ホームエンタテインメント＆サウンド)、イメージング＆センシング・ソリューション、金融及びその他の事業
組織規模	◘ 連結従業員数 109,700名 (2021年3月31日現在) ◘ 連結売上高 8兆9,994億円(2020年度)

事例③ ソニーグループ 【パーパス経営】(2/10 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 変革概要

1-1. 概要

2. 変革内容(パーパスを起点にした変革)

2-1. 明確化されたパーパスと価値観
2-2. パーパスの位置づけ
2-3. ねらいと背景①迅速な経営の意思決定、組織運営
2-4. ねらいと背景②企業文化の定着
2.5. ねらいと背景③社員のモチベーション向上
2-6. ねらいと背景④人材獲得・定着、外部との協創の促進
2-7. パーパスの浸透度合い
2-8. パーパス明確化の成果

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-1. トップのコミットメント
3-2. 社員を巻き込んだプロセスの重視
3-3. パーパスを軸にした経営方針の策定・伝達
3-4. 人事理念の再定義
3-5. 全社的な浸透の取組み

事例③ ソニーグループ
【パーパス経営】(3/10 変革概要)

1. 変革概要

1-1.概要

- 2019年に吉田憲一郎新社長は新しく明確化した企業パーパス(存在意義)と価値観の定義を提示した(次頁参照)。併せて、「人に近づく」ことを経営の方向性に定めた。
- パーパスのもと、長期視点の経営を維持し、多様な事業、多様な人材を強みとして、「感動」を基にした価値創出、ソニーの進化に取り組んでいる。
- パーパス設定や浸透の過程では、トップが率先して、多くの社員を巻き込み、ベクトル合わせがなされた。

事例③ ソニーグループ
【パーパス経営】(4/10 変革内容)

2. 変革内容(パーパスを起点にした変革)

2-1.
明確化されたパーパスと価値観

Purpose
存在意義

クリエイティビティとテクノロジーの力で、
世界を感動で満たす。

Values
価値観

夢と好奇心

夢と好奇心から、未来を拓く。

多様性

多様な人、異なる視点がより良いものをつくる。

高潔さと誠実さ

倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える。

持続可能性

規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす。

出典:ソニーグループ株式会社、Corporate Report 2021　統合報告書

2-2.
パーパスの位置づけ

- (吉田社長インタビュー記事より)
  パーパスは11万人の社員に向け、ソニーは何のために存在するのかという社会的な存在意義を示し、時間が経っても変わらないものである。
- バリューは創業時代から培われてきた暗黙知の企業文化を言語化した。
- パーパス＆バリューはソニーグループ共通のものとして定義した。事業にはそれぞれの時間軸があるので、ビジョンの設定は個々の事業に任せている。
  - 各事業の経営トップには、個社にフォーカスした理念や活動方針を定義し、社員と共有することを指示している。

事例③ ソニーグループ
【パーパス経営】(5/10 変革内容)

2. 変革内容(パーパスを起点にした変革)

2-2. パーパスの位置づけ(続き)

- (吉田社長インタビュー記事より)
  感動、つまり「人の心を動かす」ことが上位概念であり、テクノロジーはそのためのイネーブラー(実現手段)である。この関係を明確にしないとテクノロジーが目的化するおそれがあるのでそれを忘れないようにする必要がある。
  - ソニーの多様な事業は経営の方向性である「人に近づく」を軸に、「人の心を動かす」「人と人を繋ぐ」「人を支える」の3つで構成されると定義した。

2-3. ねらいと背景① 迅速な経営の意思決定、組織運営

- (吉田社長インタビュー記事より)
  経営に重要なことは決めるべきことを、決めるべき人が、決めるべきタイミングで決断することである。特にソニーのようなグローバル企業の場合は、一人のトップがすべてを決めていると迅速な対応はできず、経営チームの各メンバーへの権限移譲と自律性が求められる。
- そのためにパーパスやバリュー(価値観)をはっきりさせて、経営の判断基準を明確にしておくことが重要である。
  - すなわち、パーパスやバリューをしっかりと共有できる経営チームをつくったうえで、誰に任せるかという権限委譲をすること、そして、危機発生時にタイムリーに必要なアクションを取るために、平時に会社の方向性を明確に定めておくことが重要である。

事例③ ソニーグループ
【パーパス経営】(6/10 変革内容)

2. 変革内容(パーパスを起点にした変革)

2-4. ねらいと背景② 企業文化の定着	◘ (吉田社長CEOメッセージより) ソニーの持続的な価値創造には、戦略立案よりも実行力が重要である。実行力を担保するのは、パーパスに支えられた企業文化の定着にある。 ◘ (吉田社長インタビュー記事より) トップの限界を組織の限界にしないためにも「失敗を恐れず、失敗から学ぶ」という企業文化の醸成が不可欠。パーパスを設定して大きな方法性を示して権限移譲し、挑戦を促すことが重要。
2-5. ねらいと背景③ 社員のモチベーション向上	◘ (吉田社長CEOメッセージより) パーパスに共感できてこそ、多様な人材が情熱を持って仕事に取り組むことができ、社会への価値創出につながると考える。
2-6. ねらいと背景④ 人材獲得・定着、外部との協創の促進	◘ (吉田社長インタビュー記事より) ソニーが何のために存在し、何を目指しているのかを内外に対して明確に示していくことは、優秀な人材の維持や獲得、外部のクリエイターやビジネスパートナーとの協働など、人を引き付けるためにも不可欠だと考えている。

事例③ ソニーグループ
【パーパス経営】(7/10 変革内容)

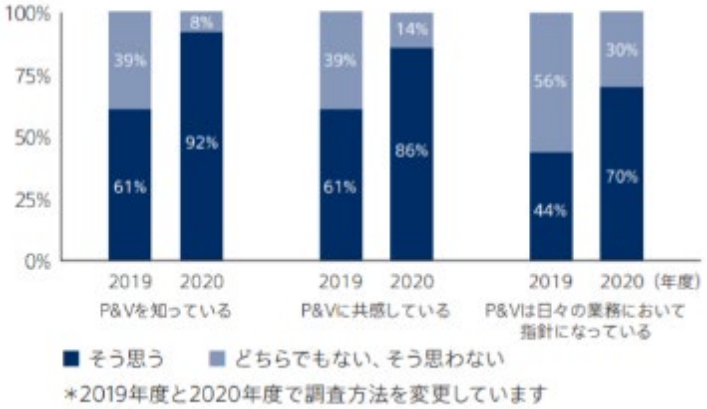
2. 変革内容(パーパスを起点にした変革)

2-7. パーパスの浸透度合い

- 社員に対するパーパスの浸透度調査(2020年度)において、8割以上の社員がポジティブな評価をしており、その結果として社員意識調査によるエンゲージメント指標は全事業で上昇した。

Purpose & Values(P&V)浸透度・共感度調査結果

経営チームからの継続的なメッセージの発信や社員の評価制度への反映など、浸透・定着に向けたさまざまな取り組みの結果、2020年度の調査では各設問において好意的な回答が前年度より大幅に増加しました。



*出典:ソニーグループ株式会社、Corporate Report 2021 統合報告書

2-8. パーパス明確化の成果

- (吉田社長、CEOメッセージより)
  CEOとしての3年間を振り返ると、パーパスを定義し、これを企業文化として定着させてきたことが、最も重要な成果だととらえている。特にコロナ禍において、ソニーの11万人の社員は感動を世界に届けることの社会的意義をあらためて実感している。

- (今田広報部ゼネラルマネージャーインタビュー記事より)
  パーパスの下にミッションやビジョン、経営の方向性があるという位置づけ・立て付けがはっきりしているので、事業戦略が練りやすくなっており、現在はそのように練ることが当たり前になってきている。

事例③ ソニーグループ
【パーパス経営】(8/10 変革推進上の工夫点・ポイント)

3. 変革推進上の工夫点・ポイント

3-1. トップのコミットメント

- (吉田社長インタビュー記事より)
  社長に着任後、最も重要視して、最初に時間をかけて取り組んだ。
  - 2019年の経営方針説明会で、「CEOになって1年を振り返り、ご自身の最大の成果は何ですか？」という質問を記者の方から受け、吉田社長は「パーパスをつくったこと」と回答。
- 社長自らが素案をつくり国内外のグループ各社のマネジメントと議論を重ね、パーパス＆バリューを決めた。
- 策定後も浸透のため、社長自らが、グローバルの事業拠点でのタウンミーティングや社内ブログ、署名入りレター、動画などを通じて、パーパス＆バリュー、経営の方向性を自分の言葉で伝えている。

3-2. 社員を巻き込んだプロセスの重視

- (吉田社長CEOメッセージより)
  方向性を決める際には、時にそのプロセスになるべく多くの人を巻き込むことが重要である。決定プロセスに多くの人が参画することで、決定後の摩擦は少なくなり、決定事項の浸透が速くなる。
- 決定プロセスに自分も参画していれば、決まった後の納得感や協力姿勢はまったく違うはずで、パーパス＆バリューの策定も経営陣、社員が参画して、時間をかけて決めた。
- 具体的には経営チームと議論の上、社内ブログを使って世界中の社員から「ミッションを見直したい。ついては社員の皆さんの意見が欲しい」と、意見を募ることから始め(2018年7月)、その後、約半年をかけて策定した。策定過程では社員からの賛同や意見が多くよせられた。

事例③ ソニーグループ
【パーパス経営】(9/10 変革推進上の工夫点・ポイント)

3. 変革推進上の工夫点・ポイント

3-3. パーパスを軸にした経営方針の策定・伝達

- 2021年春の経営方針説明会では、社長からパーパスを軸に経営方針を語られた。
- パーパスと価値観はグループ共通だが、ビジョンは各事業で決めることになっており、各事業のマネジメント層には、パーパスに基づいてビジョンを作り、事業戦略を語るときは、必ずパーパスと関連付けて話すことが要請されている。
- 統合報告書でもCEOメッセージから、会社説明、価値創造モデル、事業戦略、R&D、人事など多面的な分野でパーパスに基づく方針が言及されている。

3-4. 人事理念の再定義

- パーパスに基づき人事理念も“Special You, Diverse Sony”に再定義した。
- 異なる個性を持つ一人ひとりと、多様な“個”を受け入れるソニーとがパーパスを中心にともに成長する、というメッセージが込められている。

3-5. 全社的な浸透の取組み

- CEO室や人事部、ブランド戦略部、広報部などで立ち上げた「P&V事務局」が中心になり、まずキービジュアルを作りポスターにして全世界に配布。社長署名入りレターやビジュアルで理解を促進するためのビデオ配信も実施。
- 社内のWEBサイトで「My Purpose」という社員インタビュー記事を特集した。ソニーグループのパーパスをあなた(ス社員)自身に置き換えるとどうなるのか、日々の業務の中でどう実践しているのかを世界中のいろいろなグループ社員にインタビューし、掲載した。
- 1年に1回、浸透度調査を実施している。

事例③ ソニーグループ 【パーパス経営】(10/10 参考文献)

参考文献

- 2021,ソニーグループ株式会社　公式webサイト
- 2021,ソニーグループ株式会社,ソニーグループ株式会社、Corporate Report 2021　統合報告書
- 2021,DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー(2020年7月号)「ソニーは、誰のために、何のために存在するのか」(ソニーグループ吉田社長インタビュー)
- 2021,一橋大学イノベーション研究センター、一橋ビジネスレビュー　2020年WIN. 68巻3号—新しい会社の形とガバナンス、「マネジメント・フォーラム　人を軸とした事業ドメインで新しいソニーをつくる」(ソニーグループ吉田社長インタビュー)
- 2021,日経BPコンサルティングWebサイト「Corporate Communication Lab.」、ソニーグループのパーパス経営ソニーグループ株式会社 広報部今田真実シニアゼネラルマネジャー　インタビュー)

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(1/13 企業情報)

企業情報

出典：企業公式Webサイト

企業名	ダイキン工業株式会社
事業概要	空調・冷凍機(売上比率約9割)、 化学、油機・特機・電子システム等
収益規模 FY21.3	売上高　565,243百万円 当期純利益　156,249百万円 (海外子会社含むグループ総計)

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(2/13 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 変革背景・経緯
- 1-1. 当時の事業活動状況(1994年)
- 1-2. 変革(グローバル展開)着手の経緯(1994年)

2. 変革内容(多様な市場ニーズに対応した製造開発拠点のグローバル化)
- 2-1. 概要
- 2-2. 成果
- 2-3. 空調事業の地域別売上高の推移

3. 変革推進の工夫点・ポイント(①製造拠点の最寄り化戦略(現地生産の推進))
- 3-1. 概要
- 3-2. ねらい
- 3-3. 効果
- 3-4. 最寄り化戦略を推進する中で顕在化した課題

4. 変革推進の工夫点・ポイント(②モジュラー戦略)
- 4-1. 概要・ねらい
- 4-2. モジュラー化戦略推進ステップ
- 4-3. 空調機器のベースモデル開発
- 4-4. モジュラー戦略の難しさA(ベースモデルの共通コンセプト設計)
- 4-5. モジュラー戦略の難しさB(ベースモデルの機種数設定)
- 4-6. モジュラー戦略の難しさに対応するための仕組み

5. 変革内容(③多様な市場ニーズに対応した製造開発拠点のグローバル化)
- 5-1. 概要
- 5-2. ねらい
- 5-3. 3階層の区分
- 5-4. 3階層のグローバル開発体制の構築
- 5-5. 工夫点(階層間の情報共有・意思疎通)
- 5-6. ポイント(1)(研究開発体制へのマザー概念の導入)
- 5-7. ポイント(2)(モジュラー戦略による開発拠点の階層化)

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(3/13 変革背景・経緯)

1. 変革背景・経緯

1-1. 当時の事業活動状況 (1994年)	◘ 主力事業である空調事業は天候に左右されやすく不安定であるということや国内市場は既に成熟されているという理由から、ロボット、電子機器など主力の空調事業とは技術的にも市場的にも関係のない事業へ多角化しており、赤字事業を多数抱えていた。
1-2. 変革(グローバル展開)着手の経緯 (1994年)	◘ 就任直後であった当時の社長は、赤字事業を次々に撤退させ、主力事業や既存技術との相乗効果を考慮した「コア事業周辺領域での多角化」へと方針変更した。 ◘ 同時に、空調事業への資源を集中させ、グローバル展開を積極的に推し進める戦略経営計画を策定した。

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(4/13 変革内容)

2. 変革内容(多様な市場ニーズに対応した製造開発拠点のグローバル化)

2-1.概要

- 世界各地の多様な市場ニーズに対応できる製造開発戦略及び体制の構築により、グローバル展開を実現している。
  - 世界160カ国以上で事業を展開
  - 100カ所以上の生産拠点を構築
- グローバルな製造開発戦略及び体制の主要な特徴として、下記3点が挙げられる。(詳細は後述)

グローバルな製造開発戦略及び体制の特徴

①製造拠点の最寄り化戦略(現地生産化)

②モジュラー戦略

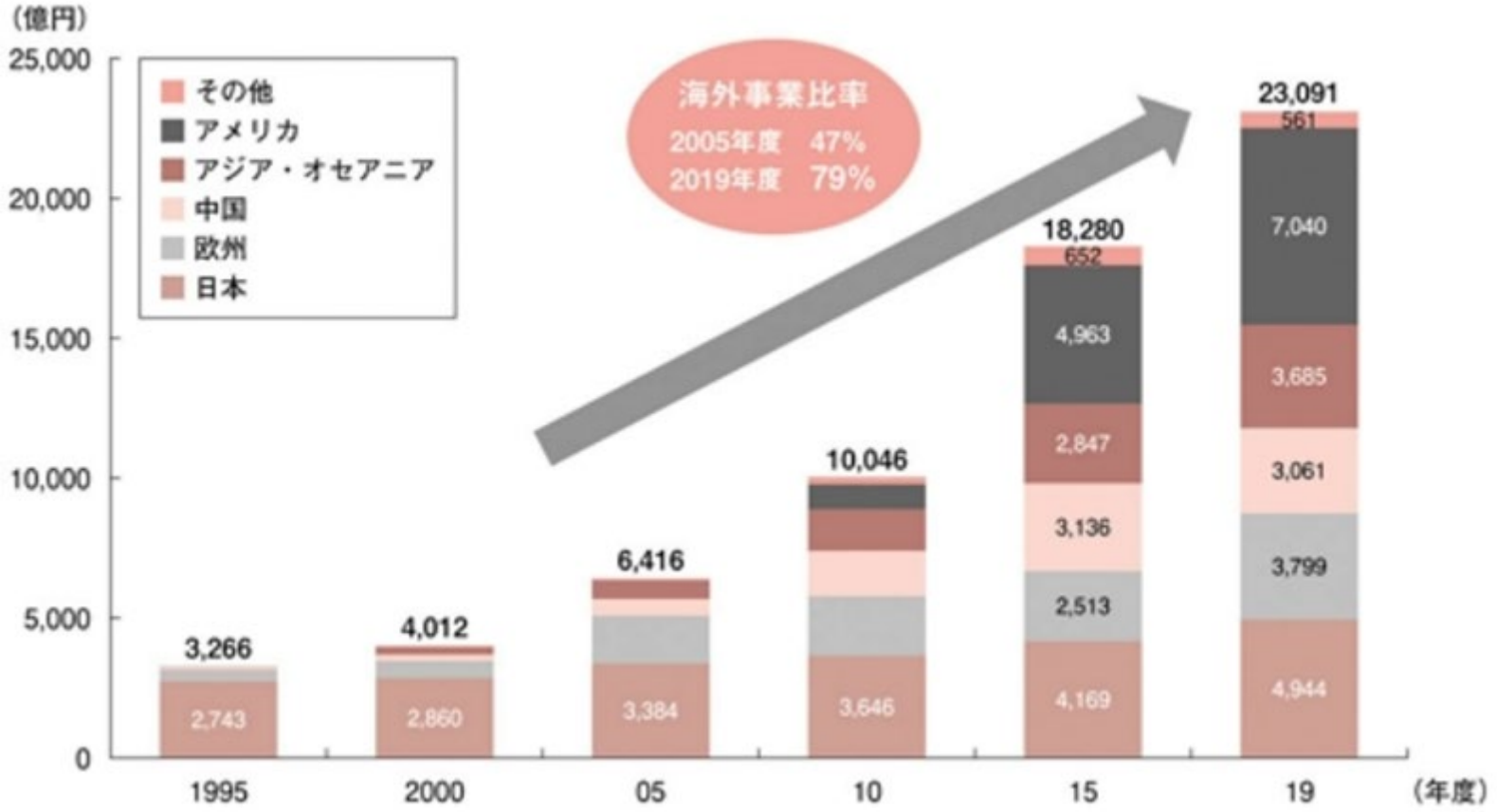
③3階層グローバル開発体制の構築

2-2.成果

- 1995年からグローバル事業に進出しており、主力の空調機器事業は世界一位。
- グローバル事業基盤の拡大実績(2020年度)として、以下3点が挙げられる。
  - ① 海外売上高比率:77%
    (2001年度33%)
  - ② 海外子会社数比率:90%
    (2001年度40%)
  - ③ 海外従業員割合:84%
    (2001年度38%)
- 現在はアフリカを除く日本、欧州、中国、アジア・オセアニア、アメリカの5地域全ての市場に満遍なく進出し、グローバル展開を実現。(詳細は次頁)

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(5/13 変革内容)

(参考)空調事業の地域別売上高の推移



出典:一橋ビジネスレビュー

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(6/13 変革推進の工夫点・ポイント)

3. 変革推進の工夫点・ポイント(①製造拠点の最寄り化戦略(現地生産の推進))

3-1.概要

- 1995年頃、グローバル展開の初期段階にあたって、海外の生産拠点を輸出基地にするのではなく、現地生産・現地販売を原則とする戦略を取った。

3-2. ねらい

- 多様な海外現地ニーズのスピーディな把握・対応。
- 生産から販売までのリードタイム短縮。
- 為替変動のリスクや需要変動時の在庫リスクの低減。

3-3.効果

- 最寄り化戦略に基づいて、欧州へ圧縮機を安定供給するために、2004年からチェコで生産を始め、2019年には世界28ヵ国85ヵ所以上に生産拠点を構築した。

3-4. 最寄り化戦略を推進する中で顕在化した課題

- 世界各地の多数の開発要請に応えるために日本で開発を行っている技術者が疲弊してゆくという問題点が顕在化してきた。
- 空調開発の事業部隊をプロジェクトチーム制にし、組織を見直すことで技術者の指揮を高め技術部門を活性化しようとしたが、急速なグローバル展開に対応するためには十分ではなかった。
- グローバル戦略が成功すればするほど、海外現地ニーズに対応するための目先の開発案件が増えてゆき、将来の見通しを持てないグローバル戦略の成功ゆえにもたらされた課題があった。

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(7/13 変革推進の工夫点・ポイント)

4. 変革推進の工夫点・ポイント(②モジュラー戦略)

4-1. 概要・ねらい

- 最寄り化戦略で顕在化した課題(3-4参照)に対応するため、空調機器の設計思想にモジュラー化の考えを導入し、より俯瞰的で体系的な開発戦略に転換した。
  - モジュラー化とは、機能的なまとまりであるモジュール(module)を他モジュールと接続、連携することで全体を完成させる手法。
  - 全体を個別の部品の組み合わせとして構成する場合に比べ、モジュールごとに独立して設計や製造、組み立てを行うことができ、効率やスピードの面で有利である。
- ねらいは、製品やサービスをできる限り共通化・標準化(ベースモデル化)し、世界に供給することで、コストの削減・事業の効率化を図りながら、一方でアレンジ設計により各国の政府規制・生活様式による多様な固有ニーズに応えることの両立を実現することにある。

4-2. モジュラー化戦略推進ステップ

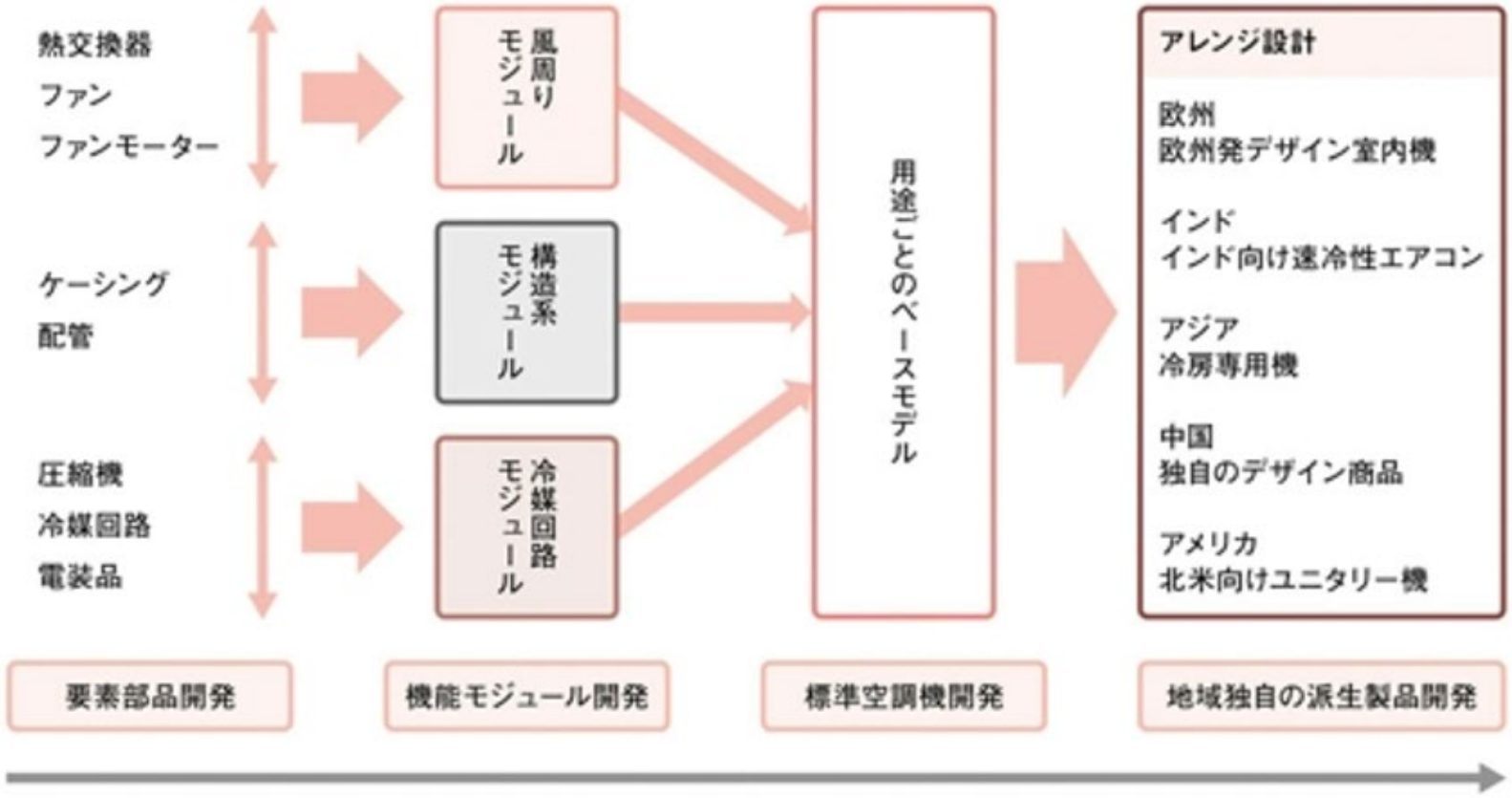
① 機器の構成部品同士の相互依存関係を適切に把握したうえで、機能モジュールを策定する。

② 世界各地のニーズを把握したうえで、その最大公約数的な機能と性能をベースモデルとして日本で策定し開発する。
  - 機能モジュールのバリエーションを、適宜柔軟に組み替えることにより、性能や機能が保証された多様なベースモデルが作成可能。

③ ベースモデルで対応できない海外現地の独自ニーズに対しては、ベースモデルの一部をアレンジして迅速に提供する。(詳細は次頁)

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(8/13 変革推進の工夫点・ポイント)

(参考)空調機器のベースモデル開発



出典:一橋ビジネスレビュー

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(9/13 変革推進の工夫点・ポイント)

4. 変革推進の工夫点・ポイント(②モジュラー戦略)

4-4. モジュラー戦略の難しさA(ベースモデルの共通コンセプト設計)

- ベースモデル開発で最も難しい点は、機能や性能を採用するにあたり、どこまでをベースモデルで対応し、どこから先をアレンジ開発で対応すると全体最適になるのかを見極める上での共通コンセプトの策定である。
  - 効率性を重視し、組み込む機能を絞り込み過ぎると、アレンジ開発で対応する余地が大きくなり、標準としてのベースモデルを作る意義が薄れてしまう。

4-5. モジュラー戦略の難しさB(ベースモデルの機種数設定)

- さらにベースモデルの機種数の設定に関しても、可能な限り少なくすることで、規模の経済が働き、コスト効率は高まる一方で、少ない機種で対応するためには1つのベースモデルに盛り込む機能を増やさざるをえなくなるというトレードオフ・難しさがあった。

4-6. モジュラー戦略の難しさに対応するための仕組み

- 左記のモジュラー戦略の難しさであるベースモデルの共通コンセプトと機種数の設計に対して、日本の開発拠点と、海外開発拠点が連携すること(下記詳細)で対応し、2015年頃には住宅用、店舗用など用途ごとのベースモデルが完成した。

(仕組み)

① 全世界のニーズを日本に集約させ、商品開発グループと要素技術開発グループ双方が参画し、ベースモデルのコンセプト等を策定する。

② 海外の各開発拠点で上記①で検討したコンセプトを、ベースモデル提案を評価・検討し、足りない独自ニーズや機能のアレンジ開発可否などの結果を日本へフィードバックする。

③ 上記①に戻り、繰り返す。

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(10/13 変革推進の工夫点・ポイント)

5. 変革推進の工夫点・ポイント(③3階層グローバル開発体制の構築)

5-1.概要

- モジュラー戦略がひと段落した2015年頃、これまでの日本一極集中型から、全世界の開発拠点を組織能力と果たす機能に応じて3階層の分業・自律分散型に分け、グローバルな全体最適開発を目指すマザー概念を導入したR&D体制を構築した。

5-2. ねらい

- テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)が司令塔となり、世界各地のR&D関連人材を適切に把握し、技術や意見を吸い上げることで、どの地域に何を集中的に調達するのか戦略的に考える。
- 前述①の「グローバル化によって生じた技術者の疲弊感」や前述②の「モジュラー戦略の難しさ」を世界中の開発拠点に蓄積されている情報と技術知見、人材を有効活用することで克服する。

5-3. 3階層の区分

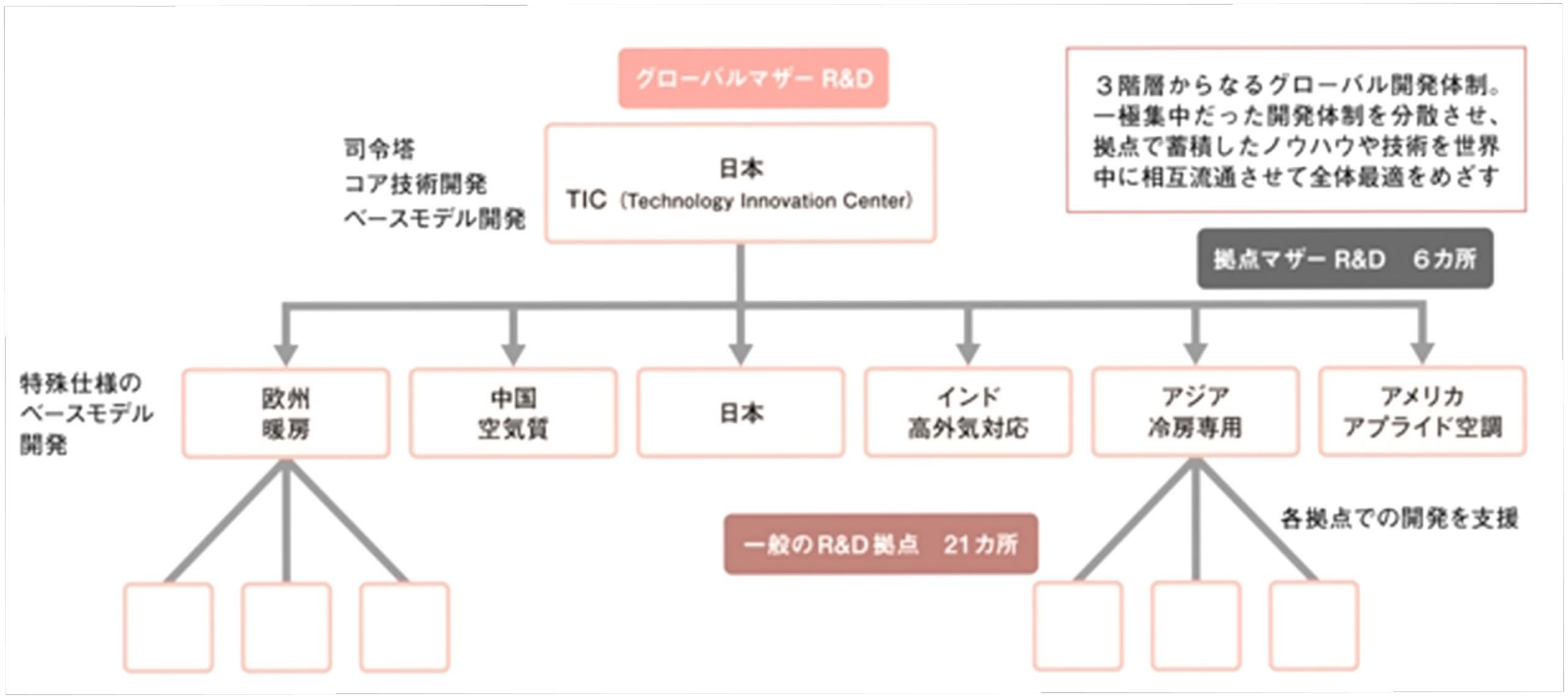
① 【最上位階層】
グローバル開発戦略の司令塔(グローバルマザーR&D)を大阪府にTICとして設立し、全世界の技術動向や開発動向を俯瞰した上で、技術開発や産学連携などの舵取りを全体最適な観点から推進する体制を構築。

② 【中間階層】
TICの下の階層に、日本を含む6ヵ所の「拠点マザーR&D」を構築し、特定のベースモデル開発を行うことに加えて、特定の製品や機能に限定したマザー機能を持つ。

③ 【下位階層】
拠点マザーR&Dの下に、一般のR&D拠点が位置付け、拠点マザーの支援を受けながら現地での開発を実施。

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(11/13 変革推進の工夫点・ポイント)

(参考) 3階層のグローバル開発体制の構築



出典:一橋ビジネスレビュー

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(12/13 変革推進の工夫点・ポイント)

5. 変革推進の工夫点・ポイント(③3階層グローバル開発体制の構築)

5-5. 工夫点(1)(階層間の情報共有・意思疎通)

- 全体最適なグローバル開発は、グローバルマザーR&DとしてのTICと各拠点マザーR&Dとの情報共有と意思疎通の実現が重要である。
- 上記取り組みを促進するための仕組みとして、TICと各開発拠点長が出席し、半年に1回開催する開発拠点長会議を設けている。

5-6. ポイント(1)(研究開発体制へのマザー概念の導入)

- マザー工場は、基本的に日本国内に設置され、海外に新規工場の設立・支援・育成するという役目を持つ工場を指す。支援して育成する母親のような役割を持つ手本となる所だが、今回その概念を生産機能のみならず研究開発機能にまで適用した。

5-7. ポイント(2)(モジュラー戦略による開発拠点の階層化)

- 海外拠点にもマザー機能を持たせる拠点マザーR&D体制が可能になった要因として、モジューラー戦略を実行し、ベースモデル開発の考え方を採用したことが挙げられる。
  - ベースモデルができることにより、従来に比べて開発行為の難易度が低下し、その結果、国内のみならず海外拠点でも、一定水準の組織能力と技術力があれば、マザーとしての一定の役割を果たすことができるようになった。

事例④ ダイキン工業
【グローバル経営】(13/13 参考文献)

参考文献

- 2022, ダイキン工業公式webサイト
(https://www.daikin.co.jp/)
- 2021, ダイキン工業株式会社、戦略経営計画「FUSION25」
(https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/data/fusion/fusion25-pdf)
- 2021, 一橋ビジネスレビュー、Vol.69-No.1
(https://www.iir.hit-u.ac.jp/blog/2021/06/15/br69-1-2021/)

事例⑤ NTTデータ
【人材マネジメント】(1/8 企業情報)

企業情報

NTT DATA
Trusted Global Innovator

出典：企業公式Webサイト

企業名	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (略称 NTTデータ)
事業概要	システムインテグレーション事業 ネットワークシステムサービス事業 その他これらに関する一切の事業
収益規模 FY21.3	売上高　2,318,658百万円 営業利益　139,173百万円

事例⑤ NTTデータ
【人材マネジメント】(2/8 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 変革背景・経緯
- 1-1. 事業環境
- 1-2. 成長戦略

2. 変革内容(Advanced Professional(ADP)制度の導入)
- 2-1. 概要
- 2-2. 制度導入のねらい
- 2-3. 採用実績
- 2-4. 採用事例
- 2-5. 報酬体系
- 2-6. 雇用形態

3. 変革推進の工夫点・ポイント
- 3-1. ジョブディスクリプションとKPIの明確化
- 3-2. 管理業務から解放し、企画業務に専念
- 3-3. 次世代のトップ技術者の育成を牽引

事例⑤ NTTデータ
【人材マネジメント】(3/8 変革背景・経緯)

1. 変革背景・経緯

1-1. 事業環境	◘ 技術の急速な進歩および環境の急激な変化から、産業界ではIT関連投資が拡大しており、先進技術の活用による、コストダウンや業務の効率化、新しいビジネスの創造といった、DXニーズが日々増加傾向にある。
1-2. 人材ニーズ・採用環境	◘ 世の中のDXニーズにスピード感をもって応えるためには、先進技術領域などで卓越した専門性を有した人材を外部からも確保していく必要があるのだが、非常に厳しい獲得競争下にある。

事例⑤ NTTデータ
【人材マネジメント】(4/8 変革内容)

2. 変革内容(Advanced Professional(ADP)制度の導入)

2-1.概要

- 国際間で獲得競争が激化する、人工知能(AI)などの専門性を持つ高度IT人材の確保・リテンションのため年俸に上限を設定しない人事制度を導入した。

2-2. 制度導入のねらい

- 高額報酬な外資系企業に待遇面で近づけることで、国際間で獲得競争が激化する高度IT人材の確保と、流出を防ぐ。
  - 主な対象はAIやIoT、クラウド、セキュリティーにおけるエンジニアやデータサイエンティスト、コンサルティング等といった高度な専門知識や技術を習得している人材。
- また、高度な専門知識や技術を習得した外部人材が、顧客特性やIT開発を熟知した社内メンバーとともに事業を推進していくことで、社員の育成も促されるシナジーを期待する。

2-3. 採用実績

- 先進技術領域における卓越した専門性を有した人財を確保するためのADP制度にて、7名を採用(2019年度)

2-4. 採用事例

- ADP制度の初適用者は、ビッグデータ処理のオープンソースソフトウエア(OSS)「Apache Hadoop」の事業を社内で立ち上げた技術者や、著名なOSSの開発プロジェクトに「コミッター」などとして参画する技術者である。

事例⑤ NTTデータ
【人材マネジメント】(5/8 変革内容)

2. 変革内容(Advanced Professional(ADP)制度の導入)

2-5. 報酬体系

- 報酬は個別に設定した役割給と、業績に応じて変動する業績給で構成される。
  - KPI達成度をSTI(Short - Term Incentive)に反映させるため、固定給と業績給の割合が比較的同程度の水準になることもある
  - 場合によってはLTI(Long - Term Incentive)の設定も可能だが低評価が続けば固定給が逓減する。
- 報酬の上限は設けておらず、採用する人材により水準は変動する。

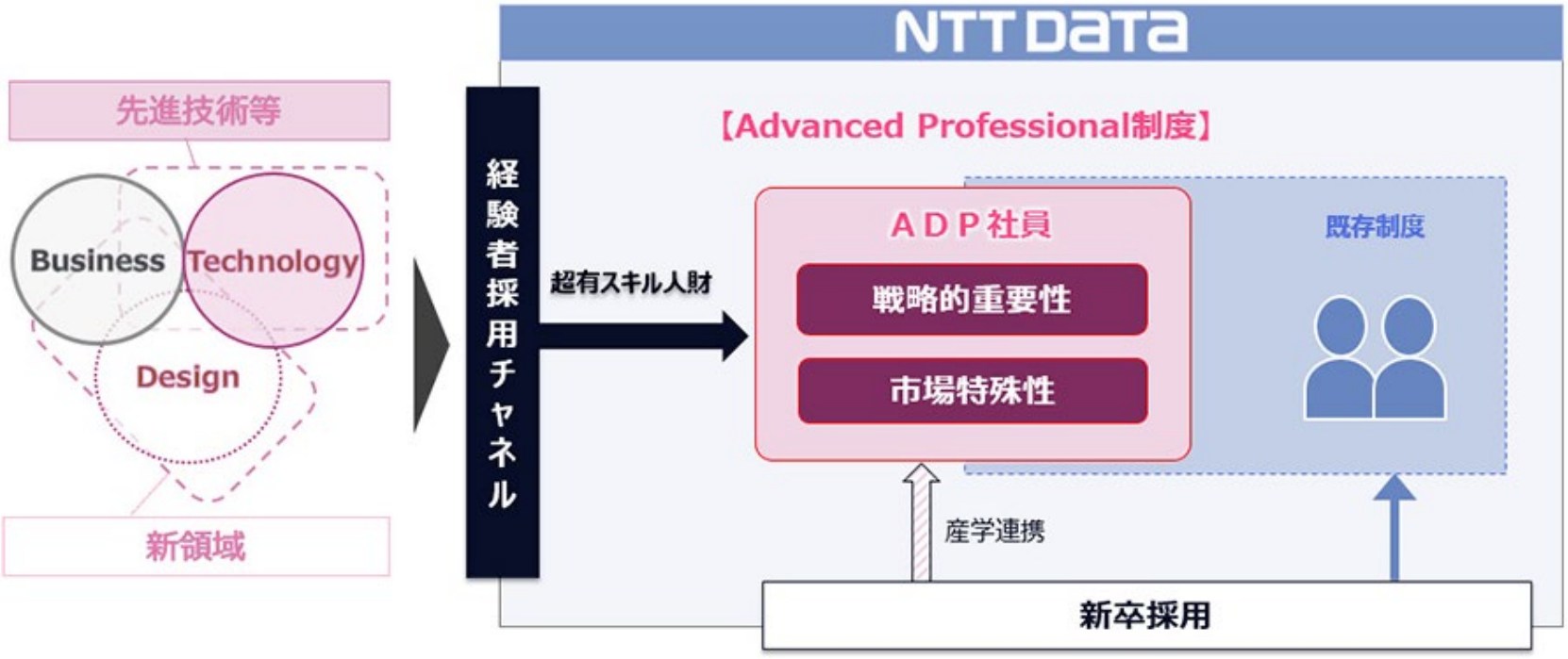
2-6. 雇用形態

- 雇用形態は、個人の役割を明確にした形で、事業上で必要な期間を契約することを基本とし、単年度契約(有期雇用契約)であるが、長期的な契約(無期雇用契約)の場合もある。個人の影響力が大きい職務に就かせることで、短期的な成果の創出を促進する。

事例⑤ NTTデータ
【人材マネジメント】(6/8 変革内容)

(参考) ADP制度の概要

高度な専門知識や技術を有する人材に対し、市場価値に応じた高額報酬で報いる仕組み。



出典：2018.NTTデータ

事例⑤ NTTデータ
【人材マネジメント】(7/8 変革推進の工夫点・ポイント)

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-1. ジョブディスクリプションとKPIの明確化

- ADP制度が適用される社員にはジョブディスクリプション(職務記述書、役割期待)を明示した上で、専門性を適切に評価するためのKPI(重要業績評価指標)を設定する。
- KPIには「売上」や「利益」といった技術者個人の努力ではコントロールしがたい指標ではなく、「課題解決率」や「情報発信力」「実装に至ったコードの質や量」といった、職務上のロールと専門性の向上が業績に直結する客観的な指標が設定される。

3-2. 管理業務から解放し、企画業務に専念

- ADP適用社員は、職務に相応な権限を付与されるが、日本の大企業特有の煩雑な管理業務から解放させることで、戦略の立案や企画の実現に専念する場が創出される。

3-3. 次世代のトップ技術者の育成を牽引

- ADP制度で採用・認定された社員を中心に、トップ技術者が次世代のトップ技術者を育成する技術塾「技統本塾」の塾長に選出している。有名なトップ技術者が教鞭をとるとあって、非常に活況で社員に人気がある施策になっている。
  - 「技統本塾」は、高度な技術力によるシステム開発の支援、先進技術を駆使しイノベーションを創出したりするなど、社内ビジネスを支える技術やノウハウの源泉となる研究開発をミッションとした技術集約・育成組織である。
- 2021年度は約70名が塾生として学んでおり、卒業生は現場に戻り、リードエンジニアとして新技術の目利きや現場適用をおこなう好循環が生まれている。

事例⑤ NTTデータ
【人材マネジメント】(8/8 参考文献)

参考文献

- 2022, 株式会社NTTデータ公式webサイト
  (https://www.nttdata.com/jp/ja/)
  (https://www.nttdata.com/jp/ja/data-insight/2021/1008/)
- 2021, 株式会社NTTデータ　有価証券報告書 第33期
- 2020, 日経クロステックActive
  (https://active.nikkeibp.co.jp/atcl/act/19/00176/042000002/)
- 2019, type
  (https://type.jp/et/feature/11981/)
- 2019, 日経クロステック
  (https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/02854/)
- 2018, IT Leaders
  (https://it.impress.co.jp/articles/-/17106)
- 2018, type
  (https://type.jp/et/feature/9486/)

事例⑥ 住友商事
【人材マネジメント】(1/8 企業情報、全体像)

企業情報

住友商事

出典：企業公式Webサイト

企業名	住友商事株式会社 (SUMITOMO CORPORATION)
事業概要	国内外のさまざまな産業分野への商品・サービスの販売、輸出入および三国間取引、事業投資の多角的展開
組織規模	社員数：5,396人(連結ベース75,383人) 連結子会社：657社 (日本115社　海外542社) 持分法適用会社：264社 (日本50社　海外214社) *2021/9/30現在

デスクトップ調査の全体像

1. 変革背景・経緯
- 1-1.新中計にて戦略推進のための経営基盤を強化
- 1-2.整備の背景・経緯

2. 変革内容(サクセッションプラン(後任者育成計画の仕組み)の整備)
- 2-1. 概要
- 2-2. 整備のねらい
- 2-3.サクセッションプランの位置づけ
- 2-4.サクセッションプランの仕組み
- 2-5.経営人材育成の選抜型研修プログラム
- 2-6.サクセッションプランの運用状況

3. 変革推進の工夫点・ポイント
- 3-1.推進体制
- 3-2.制度導入の目的や必要性の明確化
- 3-3.意思決定者たる組織長の重要性認識

事例⑥ 住友商事
【人材マネジメント】(2/8 変革背景・経緯)

1. 変革背景・経緯

1-1. 新中計にて戦略推進のための経営基盤を強化

- 中期経営計画2020(2018～2020年度)にて、成長戦略推進のために、人材戦略の高度化を掲げ、グローバル連携ベースでの戦略的人材マネジメントを整備に着手した。
- (兵頭CEOの新中計公表時のコメント)「成長分野に対して、グローバル連携ベースでベストな人材をタイムリーに配置できる体制を整える。」

1-2. 整備の背景・経緯

- 2015年、部長級以上による経営テーマを議論する場で海外人材の育成・登用に関する課題が提起される。
  - 当時、全体の6割を占める海外資産が収益の柱となっていた中、今後のグローバル展開を進めるために人材不足を問題認識。
  - 要因として経営人材の候補者プール不足が挙げられ、優秀人材の定着や計画的な育成のためにサクセッションプランの必要性を認識。

*統合報告書2021より抜粋

事例⑥ 住友商事
【人材マネジメント】(3/8 変革内容)

2. 変革内容(サクセッションプラン(後任者育成計画の仕組み)の整備)

2-1.概要

- グローバル組織全体で 2017 年度からサクセッションプランの運用を開始した。
- 部長級クラス以上の役職(役員除く)におけるキーポジションに対し、人材要件に基づいて後任候補の人材を選定。
- 次世代・次々世代の 2 階層で後任候補プールを形成し、グローバルで人材情報を可視化しながら、長期的な経営人材育成を実施。

2-2. 整備のねらい

① 国内外組織のキーポジションを担い得る後任者候補の人材プールを形成する

② 候補人材がどの組織、どの地域にどのくらいいるのか、可視化する

③ 候補人材の現在の経験・能力・資質を活かした配置や育成を実施する

④ 候補人材プールの質・量を高め、既存事業と新規事業を支える人材をタイムリーに動かしていく。

2-3. サクセッションプランの位置づけ

- サクセッションプランは、事業戦略ニーズに即したグローバルでの適材適所(戦略的人事配置・シフトとローテーション活性化)の推進に向けたグローバルベースの人材マネジメント基盤における下記3要素のうちの1つとして位置付けられる。

① サクセッションプラン

② グローバルモビリティポリシー
- 海外人材の組織・地域を超えた育成・活躍をサポートするため、海外間転勤時の処遇等に関するグローバル共有ルールを策定

③ グローバル人材データベース整備
- グループ内の組織・地域を超えて人材データを可視化する取り組みを開始。

*統合報告書2021より抜粋

事例⑥ 住友商事
【人材マネジメント】(4/8 変革内容)

2. 変革内容(サクセッションプラン(後任者育成計画の仕組み)の整備)

2-4. サクセッションプランの仕組み

- サクセッションプランは以下の4ステップを通じて策定、実行される。
  - ① キーポジションの特定
    - 本社、及びグループ傘下の独立法人、国内外の事業会社における部長級相当以上の役職において、サクセッションプランの対象とするキーポジションを設定している。
    - 本社で約300ポジション以上(全体の8割弱を占める)
  - ② キーポジションの能力要件設定
    - 後任候補人材の人材像・選定基準を定めるため、全キーポジション個別に、能力要件を設定している。
    - 能力要件は業界・職種・業務等の経験、スキル・知識、組織をリードする上での資質の3要素。
    - 能力要件は、人事、当該組織の役員の議論に外部コンサルタントの意見も踏まえ定めている。毎年の選定時に要件の妥当性についても確認している。

2-4. サクセッションプランの仕組み (続き)

- ③ 後任者候補人材の選定
  - 全キーポジションに対し、能力要件をおおむね満たしている、あるいはこれから満たし得る後任人材を毎年選定する(洗い替える)。
  - 次世代候補とそれに続く、次々世代候補の2層に対し、選定する。
  - 選定主体は各組織で行い、部門長が最終決定して、人事へ通知する。
  - 候補人材は公表しておらず、本人にも直接通知はしていない。
- ④ 候補者を対象とした経営人材育成
  - 後任候補者に対し、能力要件である経験、能力・スキル、資質を高めていくための多様な育成策が講じられる。
  - 具体的には経験を補うための、部門や国内外の枠を超えた計画的なローテーションや、新たな業務のアサインの他、経営人材育成のための選抜型研修(次頁)を優先して受講対象としている。

事例⑥ 住友商事
【人材マネジメント】(5/8 変革内容)

2. 変革内容(サクセッションプラン(後任者育成計画の仕組み)の整備)

2-5. 経営人材育成の選抜型研修プログラム

- 経営人材育成のため、短期プログラムとは別に、長期・選抜型にて下記のようなプログラムを実施している。
  - ① 部門長ワークショップ(4か月)
    - シニアマネジメント層(リーダー層)との対話や議論を通じて、経営者が持つべき経営視点や覚悟などの気づきを得て、リーダーを育成するプログラム。
  - ② 事業経営者養成塾(10カ月間)
    - 事業経営者候補となるチーム長(課長)クラスを対象に、事業経営に必要な知識・スキルを習得また経営観・経営哲学を醸成しビジネスを通じて社会に貢献できる事業経営人材を輩出するプログラム。
    - 毎年約25人が参加し、約10カ月間、全30回程度の講義を受講後、最終的に経営陣に対し住友商事のあるべき姿と自身の経営観に関するプレゼンテーションを実施。

2-5. 経営人材育成の選抜型研修プログラム(続き)

    - 1セッションとして、海外ビジネススクールINSEADでの海外研修(「内省・行動変革」テーマ、21年度はオンライン実施)を導入。
  - ③ PX(Personal Transformation) Program ／7カ月
    - 外部の同世代経営者や異業種人材との対話や事業戦略策定プロセスの体感を通じて、外の世界で通用するプロフェッショナル人材に成長するプログラム。
  - ④ エグゼクティブ・プログラム
    - 各組織の将来経営幹部候補人材(部長～課長クラス)を、国内外ビジネススクールなどのエグゼクティブ・プログラムへ社費にて派遣。
    - 「将来の経営者としての意識及び発想の醸成」「総合的なマネジメント知識と経営判断力の習得」「他社人材や経営者との交流による啓発」などを目的に、国内外のプログラムへそれぞれ年間30人以上を派遣。

事例⑥ 住友商事
【人材マネジメント】(6/8 変革内容)

2. 変革内容(サクセッションプラン(後任者育成計画の仕組み)の整備)

2-6. サクセッションプランの運用状況

- 2017年の導入初年度に各キーポジションで次世代候補プール(1~3名)、次々世代候補プール(3~5 名)の計 3,000 名の候補者プールを形成した。
- 制度導入直後の2018 年度昇進人事では異動があったキーポジションの新任者のうち約 8 割を、候補者プール人材が占めた。

事例⑥ 住友商事
【人材マネジメント】(7/8 変革の工夫点・ポイント)

3. 変革の工夫点・ポイント

3-1. 推進体制

- グローバル連携ベースでベストな人材をタイムリーに配置できる体制を整えるために、制度導入に先んじて、2017年にグローバル人材マネジメント部が設置され、新たな仕組み・施策の検討、社内展開を進めた。

3-2. 制度導入の目的や必要性の明確化

- サクセッションプランの導入にあたって最も大切なものは「経営リソースとしてどのような人材が現在不足しているか」、「経営課題としてどのような人材を育成していくのか」を明確化することである。
- 制度を作ることは目的ではなく、見定めた人材ニーズに対応する人事戦略を進めるための手段に過ぎない。

* グローバル人材マネジメント部から今後サクセッションプラン導入を検討する企業に向けたアドバイスとして言及

3-3. 意思決定者たる組織長の重要性認識

- グローバル人材マネジメント部では成長戦略の展開に人事が機能を発揮していくためのポイントとして、一連の仕組みを運用していく目的や趣旨を各組織へ丁寧に説明をし、繰り返し浸透を図っていくことが何よりも大切で、特に意思決定者たる組織長に取組の重要性を深く実感してもらう必要と認識している。
- 人事から他部門や海外にはこんな優秀人材がいるという情報を適切なタイミングで意思決定者にインプットや気づきを与え、意思決定者、自ら組織の垣根を超えて人材を探しに行くような動きを目指している。

事例⑥ 住友商事
【人材マネジメント】(8/8 参考文献)

参考文献

- 2021,住友商事株式会社　公式webサイト
- 2021,住友商事株式会社,統合報告書2021、2019
- 2019.労務行政研究所、労政時報3969号(2019.3. 22)、「特集：サクセッションプランの取組み　事例①住友商事」

事例⑦ 大阪ガスUSA
【DX推進】(1/8 企業情報)

企業情報

出典：企業公式Webサイト

企業名	Osaka Gas USA Corporation (大阪ガス株式会社連結子会社)
事業概要	北米での天然ガス・発電等に関する開発、投資等(北米事業の海外地域統括会社)
収益規模 FY21.3	売上高　35,582百万円 セグメント利益*　8,620百万円 (*＝営業利益＋持分法投資損益)

事例⑦ 大阪ガスUSA 【DX推進】(2/8 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 変革背景・経緯

1-1. 当時の事業活動状況(2020年)

1-2. 取組み着手の経緯

2. 変革内容(脱炭素化の予兆把握へのAI活用)

2-1. 概要

2-2. ねらい

2-3. 検討手順

2-4. 構築後の社内関係者の声

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-1. バックキャスト型のアプローチによるリスク予兆・要因の洗い出し(前述検討手順①)

3-2. AI技術によるSNS上の膨大なデータの収集・分析(前述検討手順②)

3-3. 関与した外部専門家による成功要因に関するコメント

事例⑦ 大阪ガスUSA
【DX推進】(3/8 変革背景・経緯)

1. 変革背景・経緯

1-1. 当時の事業活動状況(2020年)

- 2019年秋、当社が参画する大規模ガス火力発電所やフリーポートプロジェクト(天然ガス液化事業)の立ち上がりが目前に迫り、また関連事業へのさらなる参画も実現。
- 社内の活気の高まりとともに、今後のさらなる成長への検討が進められていた。

1-2. 取組み着手の経緯

- 当社社長から、今後の成長を協議する場(2020年)で、環境変化を捉えてリスクに備える必要性が問題提起された。

(発言内容)
「世の中の変化は激しい。今よいと思っていてもあっという間に陳腐化することだってあり得る。どういうリスクに備えておかなくてはいけないか、何に着目すれば変化の兆しを先んじてキャッチできるのか。そうした視点で時代と向き合っていかなくてはいけない」

事例⑦ 大阪ガスUSA 【DX推進】(4/8 変革内容)

2. 変革内容(脱炭素化の予兆把握へのAI活用)

2-1.概要

- 社会、技術、経済、環境、政治、世論等の多角的な視点で脱炭素化の先行・予兆指標を特定した上で、SNSデータの収集・分析等により指標をタイムリーに見える化・予測する仕組みを構築した。

2-2. ねらい

- 米国における社会情勢や若い世代などにおける広範かつ非連続的な変化を通じて、脱炭素化の予兆を察知し、いち早く事業・業務変革に落とし込むことを企図した。

2-3. 検討手順

① 脱炭素化の予兆を察知するために今後モニタリングしていくべきリスク要因・予兆指標(Key Risk Indicators(KRIs))を設定

② 脱炭素化に向けた社会動向や世論に影響力を与える若者層の意識や行動をSNS上のデータにより収集・分析して数値化
- SNSの膨大な文字という非構造化データにAI技術である自然言語処理(テキスト分析)を活用

③ 上記②に関し、脱炭素化の機運を高め得る先行・予兆指標を検証・特定し、タイムリーに見える化・予測する仕組み(ダッシュボード)を構築
- 数値化した若者の意識や行動データ(非構造化データ)と、脱炭素化の結果指標に関わる統計データ(構造化データ)の相関を検証

事例⑦ 大阪ガスUSA
【DX推進】(5/8 変革内容)

2. 変革内容(脱炭素化の予兆把握へのAI活用)

2-4. 構築後の社内関係者の声

- 脱炭素に関する社会の兆候を可視化するダッシュボードを見て、取り組みの出発点である「社会の変化に乗り遅れない」という目的に資する内容になったと感じた。
- 取組みを通して、最新テクノロジーの有効性も実感することができた。今後は、精度を上げたり別の角度からのアプローチを試みたり、社内でディスカッションの機会を設けて新しいアイデアを募ったりすることによって、組織全体で変化の予兆をつかんでいくことが大切と考える。

2-4. 構築後の社内関係者の声 (続き)

- ヒトの頭で行う分析やシナリオ検討を機械が補足する役割を担ってくれるようになれば、さらに効果的なアプローチができるのではないかという可能性を感じた。今回の技術は幅広い分野で応用できるようにも思い、グループ内の他事業での活用なども検討できるとよい。AIなどのデジタル技術を活用して、よりよい未来の姿に近付けると思っている。

事例⑦ 大阪ガスUSA
【DX推進】(6/8 変革推進の工夫点・ポイント)

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-1. バックキャスト型のアプローチによるリスク予兆・要因の洗い出し (前述検討手順①)

- 検討の出発点として、既存のビジネスの延長線を超えたところに存在する「起こり得る未来」起点としたバックキャスト型のアプローチを採ることで、今どのような検討やアクションが必要なのかを整理した。
  - 現状の延長戦でアプローチする想像の限界を打破することを試みた。
- 社内検討メンバーのコメント
  - 未来ストーリーと現実のギャップをどう咀嚼し、どう埋めるべきなのか、悩ましく感じていたが、最終的には、全てを理屈で考えるのではなく、直感に頼って考えることも、非連続な変化を意識し、乗り越える上で重要なことだと認識した。

3-2. AI技術によるSNS上の膨大なデータの収集・分析 (前述検討手順②)

- 脱炭素化に向けた社会動向や世論に影響力を与える若者層の意識や行動をSNS上のデータにより収集・分析して数値化した
  - SNSの膨大な文字という非構造化データにAI技術である自然言語処理(テキスト分析)を活用した
- 従来の業務オペレーションで世論をSNSや口コミなどから人間による目視で把握しようすると、局所的なサンプル抽出や、ピックアップする内容に担当者の恣意性が影響してしまう懸念があるが、AI技術による網羅的かつ客観的に話題の分類と構成比を捉えることで解消した。

事例⑦ 大阪ガスUSA
【DX推進】(7/8 変革推進の工夫点・ポイント)

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-3. 関与した外部専門家による成功要因に関するコメント

- AI技術の活用にはAIとヒトの適切な役割分担と、AIの導き出した結果を受け入れられる発想の柔軟性が必要になる。
  - AIの役割は「網羅的な可能性を示唆する」ものであり、結果を読み解き、示唆につなげるのはヒトである、AIとヒトは協業するものである、との割り切りが重要である。
    - AIは与えられたデータから関係性を発見しているだけで意味や因果関係までは保証してくれない。
  - AIとヒトの協業にあたっては、AIが導き出すこれまで見えていなかった可能性をヒトがどこまで受け入れられるか、つまり発想の柔軟性が必要となる。
    - 結果がヒトによる仮説に沿わない場合には「腹落ち感」が得られない、何かの間違いではないかと切り捨ててしまう懸念・デメリットがある。

3-3. 関与した外部専門家による成功要因に関するコメント (続き)

- 本取組みのような全社横断でのAI活用のためには、下記のような取り組みが重要である。
  - AI活用によって企業を変革していくというメッセージを経営層が全体にしっかりと伝える
  - トライ＆エラーを許容する組織文化を醸成していく、AI活用の目的の設定や早い段階からのリスクヘッジ方針を検討する
  - 社内に全社事業横断的な組織を設置してAI活用を後押しするというアプローチも有効である

事例⑦ 大阪ガスUSA 【DX推進】(8/8 参考文献)

参考文献

- 2022, USA(Osaka Gas USA Corporation公式webサイト (https://www.osakagasusa.com/)
- 2021, 大阪ガス株式会社、Daigasグループ中期経営計画2023「 Creating Value for a Sustainable Future 」(https://www.osakagas.co.jp/company/press/pr2021/1292284_46443.html)
- 2021, 大阪ガス株式会社、ファクトブック 2021年度版 (https://www.osakagas.co.jp/company/ir/library/factbook/index.html)
- 2021. PwC Japan グループ公式Webサイト、大阪ガスUSA(Osaka Gas USA Corporation)コーポレートストラテジー部門と語る 脱炭素化の予兆把握へのAI活用—AIドリブン経営の可能性【前編】 (https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/track-record/osaka-gas-usa01.html)
- 2021. PwC Japan グループ公式Webサイト、大阪ガスUSA(Osaka Gas USA Corporation)コーポレートストラテジー部門と語る 脱炭素化の予兆把握へのAI活用—AIドリブン経営の可能性【後編】 (https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/track-record/osaka-gas-usa02.html)

事例⑧ 日立グローバルライフソリューションズ【DX推進】(1/8 企業情報)

企業情報

日立グローバルライフソリューションズ株式会社

出典：企業公式Webサイト

企業名	日立グローバルライフソリューションズ株式会社
主要事業	家電品、空調機器、設備機器等の販売及びエンジニアリング・保守サービスの提供、デジタル技術を活用したプロダクト・ソリューションの提供
従業員規模	約5,700名 (2021年7月1日時点)
収益規模	売上高(連結ベース) 4,563億円(2021年3月期)

事例⑧ 日立グローバルライフソリューションズ【DX推進】(2/8 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 変革背景・経緯

1-1. 社会環境の変化とそれに伴う開発上の課題

(参考)会社設立の経緯

2. 変革内容(ビジョン駆動型の開発プロセス導入)

2-1. 概要

2-2. 手法

2-3. 新しい生活者の価値観の構想・ビジョンの例

2-4. 構築後の社内関係者の声

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-1. 日立独自の未来洞察手法「きざし」の活用

3-2. 日本起点でのグローバルサービス・ソリューションの開発への可能性

3-3. 構想・ビジョンの外部発信・協創の重要性

(参考)オープンな協創による事業創生の取組み

事例⑧ 日立グローバルライフソリューションズ【DX推進】(3/8 事業環境・課題)

1. 事業環境・課題(変革背景・経緯)

1-1. 社会環境の変化とそれに伴う開発上の課題

- デジタル化の進展により、社会環境や競合環境が大きく変化する中で、顧客の価値観や生活スタイルも以前と比べて大きく様変わりしている。
- 現状分析から将来を予測する、あるいは小さな改善の積み重ねだけでは競争力のある製品やサービスを生み出すことが難しくなっている。

(参考) 会社設立の経緯

- 2019年4月、日立コンシューマ・マーケティング(家電・空調の販売・サービス業)と日立アプライアンス(家電の設計・製造および空調のサービス業)の合併により設立。
- 合併の狙い
  - グローバル市場への積極的な取り組み
  - バリューチェーンの一体化
  - 顧客へプロダクトではなくソリューションの提供

事例⑧ 日立グローバルライフソリューションズ 【DX推進】(4/8 変革内容(1/2))

2. 変革内容(ビジョン駆動型の開発プロセス導入)

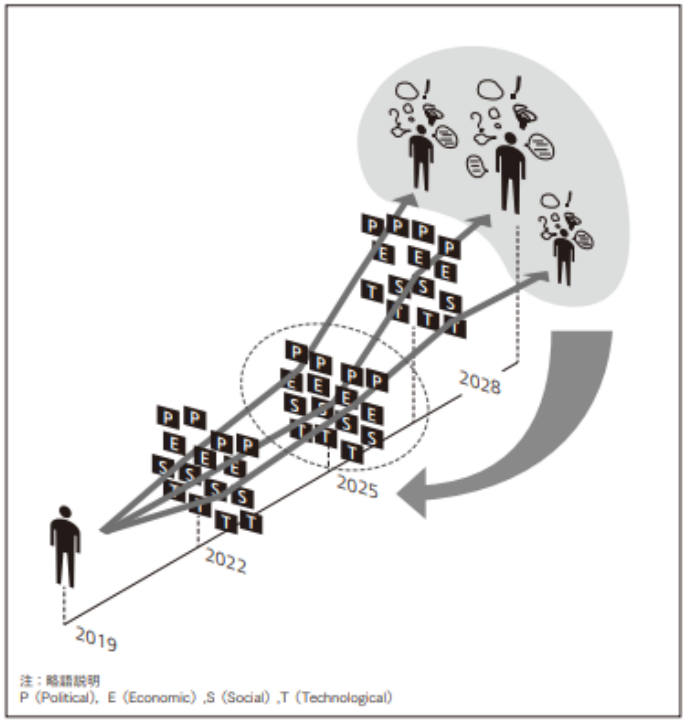
2-1.概要

- 「企画立案」から新製品やサービスの開発を出発点とするのではなく、まず社会や生活者の価値観・ライフスタイルに関する「構想・ビジョン形成」に注力することにより、変化の激しい顧客ニーズや社会課題に対応している。

2-2.手法

- 10年後の顧客の望ましい暮らしの在り方をビジョンとして描き、そこから生まれるニーズの仮説によって次の製品・サービスの仕様や技術を開発する、「バックキャスト」の考え方を用いたビジョン駆動型の開発プロセスを導入(右図)。

図:バックキャスティングによる商品開発
ビジョンを起点に中長期で開発すべき新しい事業や技術の方針を導出する。



出典:2019.日立グローバルライフソリューションズ株式会社、株式会社日立製作所、日立評論Vol.101 No.05 614-615__ビジョン駆動型ソリューション開発

事例⑧ 日立グローバルライフソリューションズ 【DX推進】(5/8 変革内容(2/2))

2. 変革内容(ビジョン駆動型の開発プロセス導入)

2-3. 新しい生活者の価値観の構想・ビジョンの例

- 構想・ビジョン形成を通し、下記のような新しい生活者の価値観やライフスタイルを抽出した。
  - ① Connected Urban Soloists
    ～つながり上手な都市の小世帯～
    - 仕事や娯楽、医療などが充実した都市部には単身者や小世帯が集まり、とがった価値観を持つ層が台頭する。
    - 単身ゆえの不便さを補う商品やサービスが増えていく。
  - ② Narrative Foodism
    ～食品ルーツが選択の基準～
    - 食品の成分や効能を理解するリテラシーが上がり、かつ食事のスタイルは宗教、信条などの文化的要因や食品加工技術のイノベーションの影響を受けながら、より多様化していく。
    - 生活者の中には、趣味や娯楽として自ら生産に参加したり、ルートにこだわりを発揮したりするなど、食材にまつわる経験を自分なりに楽しむ人たちが出てくる。

2-3. 新しい生活者の価値観の構想・ビジョンの例 (続き)

- ③ Work & Life Mosaic
  ～シゴトとイエゴトがモザイク化～
  - 生産年齢人口減少による人手不足や働くスタイルの多様化が進み、政府や企業は抜本的な働き方改革を迫られている。
  - ギグワーカー(単発の仕事を組み合わせて働く人々)やフリーランサーのように勤務時間やタスクを柔軟に組み合わせて働く人がさらに増加し、1日の中で複数の職と家事がモザイク状に交錯する生活スタイルが生まれてくる。

事例⑧ 日立グローバルライフソリューションズ 【DX推進】(6/8 変革推進上の工夫点・ポイント(1/2))

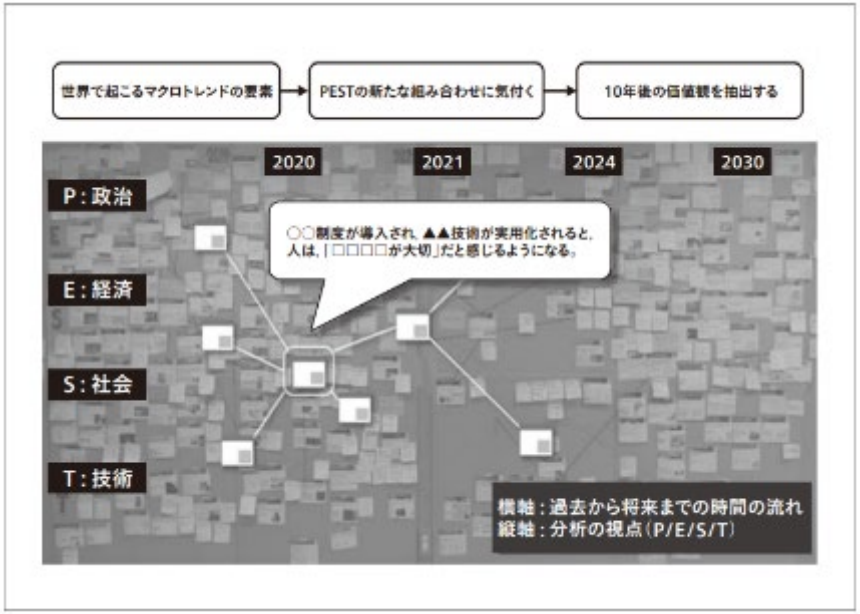
3. 変革推進上の工夫点・ポイント

3-1. 日立独自の未来洞察手法「きざし」の活用

- 社会や生活者の新しい価値観を特定、定義するために、日立独自の未来洞察手法「きざし」を活用している。
- P(政治)、E(経済)、S(社会)、T(技術)に分けて、世界で起きている環境分析データを収集し、それらの掛け合わせから将来を洞察し、台頭するであろう新たなライフスタイルを定義し、対応する事業の機会領域やソリューションを考察している(右図)。
- 技術動向や客観的事実から直接導かれる現在の延長線上での予測ではなく、変化の「きざし」に着目し、起こるかもしれない未来・将来を洞察する点が従来のマーケティング手法とは違う点である。

図:「きざし」手法

政策，市場推計など経済動向，日常生活に関わるニーズの調査，先端技術の普及見込みなど，幅広いトピックスを情報ソースにした分析・発想の手法である。



出典:2019.日立グローバルライフソリューションズ株式会社、株式会社日立製作所、日立評論Vol.101 No.05 614-615__ビジョン駆動型ソリューション開発

事例⑧ 日立グローバルライフソリューションズ 【DX推進】(7/8 変革推進上の工夫点・ポイント(2/2))

3. 変革推進上の工夫点・ポイント

3-2. 日本起点でのグローバルサービス・ソリューションの開発への可能性

- 超高齢社会という社会課題に起因して、これまでになかった新しい価値観を生み出していく生活者クラスターは、中国を始め、他のアジアの国ではまだ見られない。日本が最初に直面するユーザーグループであり、これから日本と同じように高齢化と都市化を迎える国では間違いなく重要性を増してくる。このクラスターにフォーカスし、ソリューションを打ち出していけば、課題先進国の利を活かすことができると見込む。

※出典:参考文献内、本変革推進者インタビュー

3-3. 構想・ビジョンの外部発信・協創の重要性

- 新しい社会や生活者ライフスタイルに関する構想やビジョンは外部にどんどん発信し、みなで考え、そのビジネスエコシステムの中で自社が打ち出すべき製品は何か、サービスすべき領域は何かを考えてモノをつくるスタイルに変えていこうと、活動に取り組んでいきたい。

※出典:参考文献内、本変革推進者インタビュー

(参考) オープンな協創による事業創生の取組み

- 生活者のクオリティ・オブ・ライフを向上するライフソリューションを提供するためにパートナー企業などとのオープンな協創による事業創生に取り組む。
  - 全社成長戦略・重点施策2つのうちの1つ。
- オープンな協創の事例
  - 家の中の在庫を気にする「見えざる家事」から解放を実現するため、コネクテッド家電(次世代冷蔵庫)を活用した食材ストック管理ソリューション(残量検知機能やスマホ発注機能など)をフードサプライヤーと開発中
  - 医療機関や製薬メーカーが安全で高度な医療環境を容易に構築できるように当社「再生医療イノベーションセンタ」にパートナー企業の開発装置・を組み込み、運用を実証。

事例⑧ 日立グローバルライフソリューションズ【DX推進】(8/8 参考文献)

参考文献

- 2021.PwCコンサルティング合同会社、PwCあらた有限責任監査法人、デジタルチャンピオン_変化適応と新価値創造のための思考とその戦略
- 2021.日立グローバルライフソリューションズ株式会社公式webサイト
- 2021.日立統合報告書2021
- 2020.日立グローバルライフソリューションズ株式会社事業戦略説明会資料_ライフソリューション事業の成長への取り組みについて
- 2019.日立グローバルライフソリューションズ株式会社、株式会社日立製作所、日立評論Vol.101 No.05 614-615__ビジョン駆動型ソリューション開発

事例⑨ Pitney Bowes
【DX推進】(1/7 企業情報)

企業情報

企業名	Pitney Bowes Inc.
主要事業	郵便と小包の発送業務の効率化およびデジタル・トランザクション分野における製品とソリューション、サービス
従業員規模	11,500名 (2020年12月期)
収益規模	売上高 3,554百万USドル (2020年12月期)

事例⑨ Pitney Bowes 【DX推進】(2/7 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 事業環境・戦略(変革背景・経緯)

- 1-1. 既存事業動向
- 1-2. eコマース分野の成長に着目

2. 変革内容(配送業務を効率化するクラウドサービスの開発(メーカーからITサービス業への転換))

- 2-1. 概要
- 2-2.「Pitney Bowes Commerce Cloud」の提供サービス・機能
- 2-3. 提供価値
- 2-4. 主な成果

3. 変革推進の工夫点・ポイント

- 4-1. 大手IT企業出身のトップによるトップダウンでの変革
- 4-2. 既存事業の強みを活用
- 4-3. 大手ITサービスパートナーとの・提携
- 4-4. グローバルなITサービス開発の構築
- 4-5. サービス開発にデザイン思考を採用
- 4-6. 組織内もDXを推進し、顧客を中心とした組織文化を追求

事例⑨ Pitney Bowes
【DX推進】(3/7 事業環境・課題)

1. 事業環境・戦略(変革背景・経緯)

1-1. 既存事業動向

- 郵便料金計器を発明・実用化した大手郵便関連機器メーカーで、過去 100 年近くにわたり、郵便料金計器等の製造・保守を主軸に世界の郵便・配送関連市場をリードしてきた。
- しかし、デジタル化の進展と共に従来の書類ベースの郵送業務が縮小し事業成長に陰りがみえたため、eコマース分野に着目した。
  - 郵便料金計器の製造・販売などの既存事業は、2013年から2016年にかけて毎年3～7%減。

1-2. eコマース分野の成長に着目

- スマートフォンやタブレット端末などのモバイル端末を利用した商品の検索から決済するまでの習慣の普及によるeコマース市場が成長している。

事例⑨ Pitney Bowes
【DX推進】(4/7 変革内容)

2. 変革内容(配送業務を効率化するクラウドサービスの開発(メーカーからITサービス業への転換))

2-1.概要

- 2016 年にモバイル、ビッグデータ、SaaS、IoT 等のテクノロジーを統合した商取引支援サービス「Pitney Bowes Commerce Cloud」を発表し、100 万社を超える顧客に革新的な配送／郵便／e コマースソリューションのクラウドサービスを提供し、事業の主軸を従来の郵便料金計器等の製造・販売・保守から転換しつつある。

2-2. 「Pitney Bowes Commerce Cloud」の提供サービス・機能

- パソコンやモバイル機器等の各種API などを通じて(クラウドサービスにて)、以下の機能を提供する。
  - 配送の発注・発送ラベル印刷
  - 顧客情報・宛先管理
  - 配送状況・受領荷物の追跡管理
  - 配送費・郵送費の支払
  - 配送業者情報管理
  - EC、請求・決済手段など
  - 通関手数料、関税、通貨の換算

※関連クラウドサービスの機能を含む

2-3. 提供価値

- 配送業務のデジタル化、データ化による業務簡素化、高速化、正確性向上

2-4. 主な成果

- 2017 年第 4 四半期におよそ 10 年ぶりの収益増加を達成。2018 年の収益額はおよそ 35億ドルで前年比成長率(13%増)は過去 10 年間で最大となる
- 新サービスが創出する売上は 2012 年時には全体の 5%であったが 2018 年にはおよそ20%に増加した。
- 米郵便サービス(USPS)の郵送サービス機能を顧客が各ソリューションに統合可能な「Shipping API」は 1 億ドルを超えるビジネスに成長した。
- 当社がこれまでの90億ドルの郵便市場から、デジタル商取引と配送の400億ドル規模の成長市場へと、進出することに成功した。

事例⑨ Pitney Bowes
【DX推進】(5/7 変革推進の工夫点・ポイント)

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-1. 大手IT企業出身のトップによるトップダウンでの変革

- 米IBMでアジア太平洋地域社長や米本社のGlobal General Managerなどを歴任したマーク・ローテンバーグ氏が2012年にCEOに就任した。
- クラウドサービスを主体とした会社への転換を決断し、業務運営や商品・サービス、顧客関係に係る組織内外の体制の梃入れを推進した。

3-2. 既存事業の強みを活用

- 既存事業の強みや顧客基盤、顧客の変化を踏まえ、新たな環境での事業を再定義して、クラウドサービス開発のDX戦略を推進した。

3-3. 大手IT サービス パートナーとの・提携

- ソフトウェア・エンジニアリング・ディレクター、Kyle Pause氏はスピーディーなデジタルサービス開発の成功要因として大手IT企業パートナーの存在に言及。
  - サービス基盤: GE社・Predix
  - クラウド:Amazon社・ AWS
  - プロセス自動化: Alfresco 社、
  - API : Apigee 社及び Google 社

3-4. グローバルなIT サービス開発の構築

- ITサービスを開発するため、グローバルな開発体制を敷いている。
- インド、東欧、英国、米国、オーストラリアにそれぞれ拠点を構え、1万4000人の従業員のうちITエンジニアは1100人。うち800人がインド拠点に所属している。※2017年当時

3-5. サービス開発にデザイン思考を採用

- ITサービス開発において、新製品を市場に送り出すスピードと開発効率を向上させるため、問題発見や革新的なアイデアを創造する「デザイン思考」の方法論を重要視している。
- ITサービスなど新製品の70%は、デザイン思考に基づき開発。※2017年当時
- 「チーフ・デジタル・オフィサー(CDO)」や「チーフ・イノベーション・オフィサー」といった責任者をCIO(社内システムtん等)とは別に設け、デザイン思考やデータ分析を駆使して新たなITサービスを生み出し、事業構造改革を担っている。

事例⑨ Pitney Bowes
【DX推進】(6/7 変革推進の工夫点・ポイント)

3. 変革推進の工夫点・ポイント

3-6. 組織内もDXを推進し、顧客を中心とした組織文化を追求

- 組織内のサイロ化を解消し、全社共通のデータ解析システムを開発している
- 従業員が共有化された顧客データを迅速にアクセスでき、顧客ニーズに沿った戦略的決定を可能にした。
- また組織内システムを効率化し、機械学習やデータを用いて業務を統合・刷新することで、従業員が顧客に対し一貫した先進的なサービスの提供を可能にした。
- 最高マーケティング責任者(CMO)である Bill Borrelle 氏は、同社の顧客中心主義の組織文化の追求が、従業員の意識を変え、顧客により良いサービスを提供するために必要なテクノロジー／ツールの導入につながったと言及。

事例⑨ Pitney Bowes 【DX推進】(7/7 参考文献)

参考文献

- 2020,ジェトロ・ニューヨーク事務所、アメリカにおけるデジタルトランスフォーメーション(DX)の現状(2020年9月)、(https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/1fb13cf2232a86ac/202009.pdf)
- 2022,Pitney Bowes Inc.公式webサイト
- 2016,Pitney Bowes Inc.公式webサイト　ニュースリリース、ピツニーボウズが世界水準のソリューションを含む商取引支援サービス「コマースクラウド」を発表 (https://www.pitneybowes.com/jp/commercecloud.html)
- 2021,Pitney Bowes Inc., 2020 Annual Reporting
- 2016,総務省、平成28年版情報通信白書
- 2017,日経コンピュータ　2017年4月27日号 pp.38-45、「連載　100年企業のデジタル変革　これぞGE流 米ピツニーボウズ」(https://xtech.nikkei.com/it/atcl/ncd/17/042000017/)
- Alfresco社　公式webサイト、Pitney Bowesの成功事例：Pitney Bowesがデジタル製品向けの新しいプラットフォームを使ってビジネス変革を推進(https://www.alfresco.com/jp/customers/pitney-bowes)

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(1/10 企業情報)

企業情報

立ちどまらない保険。
三井住友海上
MS&AD INSURANCE GROUP

出典：企業公式Webサイト

企業名	三井住友海上火災保険株式会社
主要事業	損害保険業など
従業員規模	14,168名 (2021年3月31日現在)
代理店数	34,162名 (2021年3月31日現在)

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(2/10 調査の全体像)

デスクトップ調査の全体像

1. 変革背景(経営方針・計画上の位置づけ)

2. 変革内容

- 2-1. AIによる代理店営業支援システム「MS1 Brain」
- 2-2. 自動車保険と専用ドライブレコーダーを活用したサービス「見守るクルマの保険」
- 2-3. ドローンとAIを活用した水災損害調査
- 2-4. AIを活用した建物損害額算出システムの導入
- 2-5. ビデオチャットシステムを活用した損害調査
- 2-6. VRを活用した自動車損害調査研修
- 2-7. チャットボットによる保険金請求手続
- 2-8. DX人材育成の取組み

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(3/10 変革背景)

1. 変革背景(経営方針・計画上の位置づけ)

- 「社会課題をDXの力で解決し、SDGsを道しるべとした共通価値の創造CSV(Creating Shared Value)を実現する」ことを標榜し、取り組んでいる。
- 中期経営計画「Vision 2021」において、今後の環境変化に対応したビジネスモデルを構築し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、4つの重点課題の1つとして、デジタライゼーションの推進を掲げ、推進している。
  - 下記3つの取組みを推進することで、お客さま体験価値と業務生産性の向上をめざしている。
    - デジタルトランスフォーメーション(DX)
      ー デジタル技術を活用し既存ビジネスを改革する
    - デジタルイノベーション(DI)
      ー データやデジタル技術を活用して新たなビジネスを創造する
    - デジタルグローバリゼーション(DG)
      ー 国内・海外で先進的な取組みを推進し、培ったノウハウを相互に展開する
  - 米国インシュアテック企業であるHippo Enterprises Inc.と戦略提携により、デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革に取り組んでいる。

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(4/10 変革内容)

2. 変革内容
(2-1. AIによる代理店営業支援システム「MS1 Brain」)

2-1-1. 概要

- AIを活用してお客さまのニーズを的確に把握し、最適な商品・サービスの提案(体験価値の向上)を実現する代理店営業支援システム「MS1 Brain」を2020年2月より稼働。

出典:企業公式Webサイト

2-1-2. 機能

- 保険会社と代理店の情報を統合させた、AI分析による4つの提案支援機能
  - ① お客さまニーズ予測分析
    - AIによるビッグデータ分析からお客さまのニーズやリスクの変化を察知して補償内容の見直しなどを最適なタイミングで提案する

2-1-2. 機能 (続き)

  - ② 代理店NBA (Next Best Action)
    - AIが提案活動における最適なアクションを代理店に提示してナビゲートする
  - ③ パーソナライズド提案動画
    - AIが導き出した最適な保険プランを説明するため、お客さま一人ひとりに対応した提案動画を作成する
  - ④ 代理店経営者サポート
    - AIが代理店の販売実績等を分析して経営計画の策定助言や日々の活動管理を支援する
- その他、リモート契約手続、チャット相談、Web面談にも対応

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(5/10 変革内容)

2. 変革内容
(2-2. 自動車保険と専用ドライブレコーダーを活用したサービス「見守るクルマの保険」)

2-2-1. 概要

- 経済的損失に備える保険本来の機能に加え、事故・災害を“未然に防ぐ”機能や事故・災害の“影響を減らし回復を支援する”機能を持つサービス一体型商品を「DX valueシリーズ」として展開しており、一例として自動車保険と、オリジナル専用ドライブレコーダーを活用したサービスがある。

2-2-2. 機能

- 豊富な「安全運転支援アラート」で事故を未然に防ぎ、「事故緊急自動通報サービス」や「AIによる事故状況説明システム（Ai's）」によりスムーズな事故対応を実現し、事故の影響を減らし回復を支援する。

出典：企業ディスクロージャー誌

2-2-2. 機能（続き）

- 一定以上の衝撃を検知した場合には、当社へ自動通報し、専用安否確認デスクのオペレータがお客さまに初期対応等をアドバイスするサービスもある。
- また専用ドライブレコーダーの映像をAIが分析するシステム「Ai's（アイズ）」を開発・提供している。
- 事故状況を文章や図で自動生成し、お客さまの事故報告にかかる負担の軽減や、相手方との迅速かつスムーズな交渉を実現している。

「Ai's」のイメージ図

出典：企業ディスクロージャー誌

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(6/10 変革内容)

2. 変革内容
(2-3. ドローンとAIを活用した水災損害調査)

2-3-1. 概要

- コンサルティングを通じた予防策の策定支援や迅速な回復支援の取組みの1つとして、ドローンとAI流体解析アルゴリズムを活用した水災損害調査に取り組んでいる。
  - ドローンによる映像をAIが解析し、被災地域の浸水高を算定するなど、保険金支払いの迅速化を進め、お客さまの災害時における早期復旧を支援している。
  - 令和2年7月豪雨による水災では、熊本県人吉市で本損害調査手法が導入され、1件1件の立会調査が不要となった。

出典：企業ディスクロージャー誌

2-3-2. 背景

- 損害保険事業の観点から、損害が長期的に増加傾向にある「気候変動リスク」を最優先で取り組むべき社会課題としている。

- DXの推進・活用のアプローチにより、事故・災害による経済的損失を補償するという保険本来の機能に、事故・災害を「防ぐ」機能、その後の「回復」を支援する機能を合わせ、付加価値の高い商品・サービスを提供している。
  (その他、主な取組み例)
  - 防災・減災に関する情報発信と最新モデルを活用したリスク評価や分析の提供
  - 再生可能エネルギー事業者を取り巻くリスクの補償、グリーン電力の普及に貢献する商品・サービスの提供

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(7/10 変革内容)

2. 変革内容(2-4. AIを活用した建物損害額算出システムの導入)

- 被災した建物の損害額をAIにより自動算出するシステムを業界で初めて導入した。2021年度から台風災害などへ試行的な運用を開始している。
  - 台風等の自然災害で被災した建物の写真等の情報を基にAIが損害額を自動算出する。
  - イギリスのTractable Ltd.と協業して開発した。
- 保険金のお支払いに際して、お客さまが修理見積書を用意する必要がなくなるため、より迅速に保険金をお支払いすることができ、お客さまのいち早い生活再建につながっている。

出典:企業ディスクロージャー誌

2. 変革内容(2-5. ビデオチャットシステムを活用した損害調査)

- 保険金の早期支払いを実現するため、「ビデオチャットシステム」を活用している。
- スマートフォンを介して、事務所にいる社員と離れた場所のお客さまや修理工場等が、映像と音声を共有しながら、リモートで損害調査を進めるシステムにより、移動等に要する時間を短縮し、迅速な保険金支払いを実現している。

ビデオチャットシステムを使用している様子

出典:企業ディスクロージャー誌

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(8/10 変革内容)

2. 変革内容 (2-6. VRを活用した自動車損害調査研修)

- VRを活用した研修メニューの開発により、リモートでの損害調査業務の疑似体験を可能にしている。
  - それぞれの職場や自宅でVRゴーグルを着用した受講者が、バーチャル研修所に配置された事故車両をメジャーやカメラを用いて損害調査体験をすることで、スキルを習得している。
  - 2021年7月からは、自然災害時の家屋の損害調査にもVR研修を導入している。

VR空間での研修の様子

出典：企業ディスクロージャー誌

2. 変革内容 (2-7. チャットボットによる保険金請求手続)

- 保険金の早期支払いを実現するため、「ビデオチャットシステム」を活用している。
- スマートフォンを介して、事務所にいる社員と離れた場所のお客さまや修理工場等が、映像と音声を共有しながら、リモートで損害調査を進めるシステムにより、移動等に要する時間を短縮し、迅速な保険金支払いを実現している。

出典：企業ディスクロージャー誌

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(9/10 変革内容)

2. 変革内容(2-8. DX人財育成の取組み)

- 大学と提携したグループ専用研修プログラムを開設している。
  - 2018年度からINIAD(東洋大学情報連携学部)との提携プログラムに、過去3年間で約500名が受講。高度なデータ分析と新たなビジネスモデルの創造に関するコース等を開設している。
  - 2020年度からKUAS(京都先端科学大学)と提携し、オンライン型研修を創設し、150名が受講。ドローンやVR等を用いた体験型のカリキュラムを通じ、新たな技術を活用したビジネスモデルや商品・サービスを創造できる人財の育成に取り組む。

- グループ横断の新たなビジネスアイデアを募集するプログラムの開催を通じて、自ら業務の変革やアイデアの実現を担う人財の育成に取り組む。
  - 2年間で約4,000件のアイデアが集まった。

事例⑩ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(10/10 参考文献)

参考文献

- 三井住友海上火災保険株式会社　公式webサイト
- 三井住友海上火災保険株式会社、ディスクロージャー誌「三井住友海上の現状 2021」

2. (5)インタビュー調査結果

① SHIFT
② ダイキン工業
③ NTTデータ
④ 住友商事
⑤ 日立製作所
⑥ Pitney Bowes
⑦ 三井住友海上火災保険

※上記は事例テーマ別に五十音順に準拠。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(1/7)

インタビュー実施概要

その常識、変えてみせる。

SHIFT

出典：企業公式Webサイト

企業名	株式会社SHIFT
日時	2022年　1月　25日 17：30~19：30
インタビュー回答者	本取組に関するご担当部署

インタビュー項目

1. **M&A(ソーシング・DD(デューデリジェンス)・意思決定)の成功要因・工夫点**
   - 1-1.M&A/PMIの推進体制・人材、外部知見・専門家の活用(内製化状況)
   - 1-2.「ソーシング戦略の改革」のポイント
   - 1-3.DDの調査・目利き力の源泉
   - 1-4.M&A実行の意思決定体制・方法
   - 1-5.失敗を恐れない企業文化、組織風土の醸成及び人材育成の工夫
2. **PMIの成功要因・工夫点**
   - 2-1.買収後の経営体制・人材及び経営方針やビジョンの共有方法
   - 2-2.グループクロスセル促進の手法、エンジニア単価向上のメカニズム
   - 2-3.グループ機能の集約・共通化の進め方・体制
   - 2-4.加速度的な買収による弊害や課題とその対応・工夫
3. **M&Aにより成長を企図する日本企業へのメッセージ**

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(2/7)

1. M&A(ソーシング・DD・意思決定)の成功要因・工夫点

1-1. M&A/PMIの推進体制・人材、外部知見・専門家の活用(内製化状況)

- 主体となってM&Aを推進する事業部門を、グループ経営推進部が一貫してサポートしている。
  - グループ経営推進部にM&A推進室とPMI推進室が配置されている。
- 社内体制だけでなく、CXO副業人材データベースを立ち上げ、スポットで適切なメンバーを外部からアサインをしている。
  - CXO副業人材データベースには、監査法人出身者やフリーランスの経歴の方が登録されている傾向にある。
- 一般的なファイナンシャルアドバイザーの活用は、ピンポイントに外部専門家を活用している。

1-2.「ソーシング戦略の改革」のポイント

- ソーシング戦略については、M&A推進室が財務諸表など外部データベースを参考にロングリスト、ショートリストを作成している。
- 他ファンドとの差別化要素として、コスト削減より、売上を向上させるなど企業としての成長を支援することに重きを置いている。
- SHIFTグループ参画に関する訴求する上での工夫例は、以下の通り。
  - スタートアップ企業に対しては、コンタクト時に売却による経済的メリットやSHIFTグループでのインセンティブを中心に訴求する。
  - 一方、規模が大きい会社や成熟している企業については、エンジニアなどの高度IT人材不足に関して、SHIFTグループの人材活用を訴求する。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(3/7)

1. M&A(ソーシング・DD・意思決定)の成功要因・工夫点

1-2. 「ソーシング戦略の改革」のポイント(続き)

- 優良M&A案件はクローズドなネットワークにて情報が得られるケースが多いため、社外ネットワークを広げておくことが重要である。
- そのため、外部セミナー・相談会に積極的に参加し、ネットワーク拡大に努めることが大切である。
- 手書きで先方へ手紙を書くなど一見地味なところまで徹底的に行っている。
- 他部署との会話など、ささいな機会もソーシングの対象としている。例えば、採用力を課題とする企業をリストアップし、SHIFTグループ参画後の人材確保力強化を訴求することもある。

1-3. DDの調査・目利き力の源泉

- M&AとPMIを一気通貫で行うことによる相乗効果は競合他社との大きな差別化要素であり、工夫例は、以下の通り。
  - M&AとPMIの両組織の連携は、週次定例会を設け、定期的な意思疎通・情報連携を実施。
  - M&AチームのDDにおいて検知された課題はPMIチームへ情報連携され、PMIチームで発生した課題などはM&AチームへFBされる仕組みが構築できている。

1-4. M&A実行の意思決定体制・方法

- M&A推進室・PMI推進室を取り纏めているグループ経営推進部が主導で推進しており、グループ経営推進部が取締役直下の部として配置されており、経営層とのコミュニケーションがとりやすいことも、スピード感のある意思決定ができる要因の一つである。

※:インタビュー実施2022年1月25日時点

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(4/7)

1．M&A(ソーシング・DD・意思決定)の成功要因・工夫点

1-5. 失敗を恐れない企業文化、組織風土の醸成及び人材育成の工夫	◘ 従業員のKPIとして1週間のソーシング件数など、定量的な数字を設けている。 ◘ 企業としての成長著しいことも、従業員のモチベーションの一つとなり、勢いのある風土の醸成に繋がっている。 ◘ M&A/PMI未経験者も、OJTで経験を重ね、活躍している。年間5件程度M&Aをするため、アドバイザーと同程度の経験を積むことができる。また、M&A/PMIチームの共同勉強会を週次で実施しており、知識を習得する場を提供している。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(5/7)

2. PMIの成功要因・工夫点

2-1. 買収後の経営体制・人材及び経営方針やビジョンの共有方法

- 参画後、まず最初の段階に、必ずグループ会社とSHIFT双方の経営陣が集まり、PMIの肝であるミッション・ビジョン・バリューを徹底議論する。
  - PMIの細かい箸の上げ下げまで口を出すことはしないが、ここだけは外さないでほしい点の共有は徹底的に行っている。
- SHIFTグループに参画した会社は、規模や成長フェーズに応じて、3つのカテゴリに分け、各社の状況に応じてPMIを実施。管理する上でのポイントは以下の通り。
  - カテゴリ別に毎月グループ取締役会を開いており、会社のKPI、ToDo、課題の共有をする仕組みが構築されている。
  - システムインフラや法務観点、予算・中計の作成、採用活動など注力余地のある分野の知見に関して共有している。

2-2. グループクロスセル促進の手法、エンジニア単価向上のメカニズム

- グループクロスセルが成功している要因は以下の通り。
  - カテゴリ別に分けた毎月のグループ取締役会の実施により、会社規模や経営課題が比較的類似している企業の役員が集まり、その場で意見交換や必要に応じて業務連携する仕組みが整備されている。
  - 6カ月に一度SHIFTグループ会社全体が集う合宿を開催し、各社の置かれている状況や課題、成功事例などを共有し、フィードバックを受ける場を設けている。
- 多くのグループ会社ではSHIFTグループへジョインした後にユーザー企業から直接案件を受託する比率が高まるため、エンジニア単価が向上する。これにより確度の高いシナジー効果が創出される。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(6/7)

2. PMIの成功要因・工夫点

2-3. グループ機能の集約・共通化の進め方・体制

- プロセスを型化し、「徹底的」にやり切る力がある点がSHIFTの強みである。
- グループ全体で採用手法や人事施策を共有している。一部、SHIFTグループ間の人材交流などとして、グループ会社に出向することもある。

2-4. 加速度的な買収による弊害や課題とその対応・工夫

- M&A推進を更に加速させ、PMIをより効率的に実施するため、2022年3月に子会社(株式会社SHIFTグロース・キャピタル)を設立する。
- 今後、売上1,000億、5,000億を目指していく上で、子会社をうまく活用することで体制面を更に強化し、成長を加速させていく狙い。
- SHIFTは年間平均5件程度M&Aを実施している。M&Aは、スピード感が重要であるため、SHIFT本体では、規模が大きなM&A案件を取り扱い、子会社では、更なるスピード感の高いM&Aを実行することで、案件獲得率を向上する狙いがある。ただし、規模にかかわらず、M&A実施主体は既存事業との親和性なども総合的に鑑みたうえで最終的に確定させる。

事例① SHIFT
【事業ポートフォリオ再編】(7/7)

3. M&Aにより成長を企図する日本企業へのメッセージ

- M&Aは、スピード感ある意思決定が非常に重要である。多くの日本企業はボトムアップの組織構造となっており、意思決定が海外と比べて遅い傾向がある。
- 一方、エグゼキューションの能力については、日本にも優秀な人材が多い印象を受ける。全体を俯瞰して見る力が重要なPMIは、個々の領域を限定的に経験する傾向にある海外企業の人材より、複数の部署を経験し、チーム力に長けている日本企業の人材が強みを発揮できる領域ではないか。
- 日本企業は、トップがM&Aの意思決定に関する権限移譲やスピード向上に関して積極的に動いて、意識改革を進めることで、さらにM&AやPMIが活用できる可能性を持っている。

事例② ダイキン工業 【グローバル経営】(1/7)

インタビュー実施概要

出典：企業公式Webサイト

企業名	ダイキン工業株式会社
日時	2022年　2月　4日 13：00~14：00
インタビュー回答者	本取組に関するご担当役員、部署

インタビュー項目

1. **製造拠点の最寄り化戦略を検討・導入するうえでのポイントや難しさ、工夫点**
   - 1-1.製造拠点の最寄り化戦略上のポイントや難しさ、工夫点
   - 1-2.各国製造拠点への統括・管理、日本のマザー拠点の役割における工夫点
2. **モジュラー戦略推進上のポイントや難しさ、工夫点**
   - 2-1.モジュラー戦略推進上のポイントや難しさ、工夫点
   - 2-2.開発の進め方
   - 2-3.ダイキンの強みである開発能力
3. **全体最適なグローバル開発体制の構築上のポイントや難しさ、工夫点**
   - 3-1.将来的に海外市場の重要性が高まっていく中で各階層の機能・重点に関する変化・調整の見通し
   - 3-2.国内に残すべき、海外で代替できない国内拠点の役割・機能
   - 3-3.高付加価値領域を国内拠点に残す際のネック・懸念
   - 3-4.グローバル経営を担う人材の確保・育成上の工夫点
   - 3-5.今後求められる社員の人材像
4. **グローバル経営を進める日本企業へのメッセージ**

事例② ダイキン工業 【グローバル経営】(2/7)

1．製造拠点の最寄り化戦略を検討・導入するうえでのポイントや難しさ、工夫点

1-1. 製造拠点の最寄り化戦略上のポイントや難しさ、工夫点

- 生産国現地サプライヤーから入手する材料や部品の仕様が、要求のものとなかなか同じにならかったことが難しさとして挙げられる。下記のような対応・工夫をしている。
  - 現地で入手不可能な部品は現地で在庫を保有する
  - 日本のサプライヤーに現地に進出してもらうこと(そのためにある程度の発注量を確保するなど)
  - 現地のサプライヤーを育てる
  - 現地調達の部品を前提にして部品の要求項目を見直す　など

1-2. 各国製造拠点への統括・管理、日本のマザー拠点の役割における工夫点

- 各拠点の運営は、設計図に従う限りは現地に自由度を持たせている。情報連携は日ごろからできており、指示や権限がないと動かないような組織運営はしていない。拠点間の横連携も柔軟にできる自律性の高いカルチャーが根付いている。
  - バイタリティあふれる人材を海外にどんどん送り込んでいる。そういった行動力を持った人材が活躍しているため、各拠点の運営が上手くいっている。
- 拠点間の好事例の横展開は、日本拠点に支援等を行う専門部隊を設置し、展開を進めている。
- ただし、部品逼迫時など有事の際には、部品のアロケーション等の主導権をマザー拠点に持たせている。拠点ごとの在庫や供給量を適切に計画し、リアルタイムで把握する必要がある。

事例② ダイキン工業 【グローバル経営】(3/7)

2. モジュラー戦略推進上のポイントや難しさ、工夫点

2-1. モジュラー戦略推進上のポイントや難しさ、工夫点

- グローバルの販売量が増えた直近20年は、モジュールという部品の構成要素からなるベースモデルをアレンジすれば、現地で空調機器のモデル開発ができる開発戦略を進めてきた。
- 当初は大変苦労したが、経験を積むにつれ、ベース機種についてどれくらいアレンジすればいいのか、どこまでを共通的なモジュールにすればよいかが定まってきた。
- モジュールベースの商品開発は自動設計や試験評価の削減により開発効率が上がる一方で、共通化により商品によっては部品コストが上がってしまうことがある。モジュール化とアレンジのバランスは、商品群や、モジュール部品の生産地、商品の組み立て地などの観点を踏まえた総合的な判断が求められる。

2-2. 開発の進め方

- 機能モジュールの追加開発により、現地ニーズに基づき他社に勝てる新商品をいち早く提供していくことが最重要となる。
- 現地の営業やマーケティング部隊が掴んだニーズなどに基づき、現地の開発部隊と日本のベースモデルの開発部隊が商品企画を進めている。
- 商品企画の中で、新しい技術や要素部品の新規開発が必要な場合は、技術のコントロールタワーであるテクノロジー・イノベーションセンター(TIC)が主導する。
- 3ヶ月ごとの開発会議で、拠点側から報告される新たなニーズや、新たな技術をどこまで、商品に反映させるか検討している。

事例② ダイキン工業 【グローバル経営】(4/7)

2. モジュラー戦略推進上のポイントや難しさ、工夫点

2-3. ダイキンの強みである開発能力	◘ 開発のやり方(摺り合わせを重視するプラットフォーム)がダイキン工業の一つの強みである。 ◘ 空調機器は高度な組み立て能力が求められるため、設計情報が付加価値を生む。モジュールを組む設計時には、生産部門や開発部門など様々な部署が参画して、高度な摺り合わせを図っている。 ◘ マーケット活動から製造に関わるところまで開発部門が一気通貫で携わることが求められる。そのため、一般的な会社の開発者以上に総合的なスキルが求められる。
2-3. ダイキンの強みである開発能力 (続き)	◘ 空調機器と同様に高度な摺り合わせによる組み立て能力が求められる自動車関連産業やニッチな部品組み立て産業では、ダイキン工業のモジュール戦略や開発の進め方が参考になるのではないか。一方、情報家電や黒物家電への応用は難しい印象を持つ。

事例② ダイキン工業 【グローバル経営】(5/7)

3. 全体最適なグローバル開発体制の構築上のポイントや難しさ、工夫点

3-1. 将来的に海外市場の重要性が高まっていく中で各階層の機能・重点に関する変化・調整の見通し

- 一部の地域拠点は開発力が向上しているので、さらなるスピード向上や現地ニーズに合った開発を推進するために、特定商品のマザー機能を担ってきている。地域拠点が商品開発をグローバルで縦横無尽に行う体制を目指している。
  - これまでプロダクトアウト的な商品開発の傾向が強かったので、マーケットインにより地域の独自商品開発を進めていくことが引き続き求められる。
- 一方で先端技術や、高精度な加工技術、高度な開発能力のある日本拠点が各拠点の開発をコントロールすることも重要である。
  - 現在は日本がインバータやパワーエレクトロニクス領域の最先端であり、優秀な技術者がいる。

3-2. 国内に残すべき、海外で代替できない国内拠点の役割・機能

- グローバル共通で使う差別化技術や商品、(高度な摺り合わせによる)モジュールの開発を推進するための機能
  - 高度な解析技術や分析技術、データプラットフォーム、生産技術が必要。
- 会社の次の軸となる最先端技術(インバータなどのパワーエレクトロニクス、圧縮機・熱交換器などの高精度加工など)やビジネス革新のリサーチと戦略立案機能

3-3. 高付加価値領域を国内拠点に残す際のネック・懸念

- 技術者や研究拠点を国内に構えることによる研究開発費用の増大と開発費用をグローバルから回収する際の知財やロイヤリティーの扱い
- 海外に比べ高い国内のエネルギーコスト
- 技術者の不足傾向(特に機械系)

事例② ダイキン工業 【グローバル経営】(6/7)

3. 全体最適なグローバル開発体制の構築上のポイントや難しさ、工夫点

3-3. 高付加価値領域を国内拠点に残す際のネック・懸念(続き)

- 日本発でグローバルに対し、有利な技術規格や関連法規制を発信、交渉する力
  - 自動車産業と違って空調産業は弱小である。世界各国の多様な産業・企業とタイアップしてスタンダードを作っていく必要があるが、ヨーロッパやアメリカの法規制などに後手で対応している状況である。日本でもエネルギー政策など政府とうまく連携していく必要性を感じている。
- ドイツのように中小企業やものづくりメーカーが海外進出できるように手厚くサポートするべきだ。当社も、ものを作る喜びを拡大し、ワクワクするものづくりをやっていきたい。

3-4. グローバル経営を担う人材の確保・育成上の工夫点

- 販売や営業では、現地人幹部の抜擢、OJTによる育成を推進している。
  - 日本本社基準の給与や処遇で優秀な幹部を引き付けるには、難しい側面もあるが、当社の独自の日本流経営などを理解、共感できる人材を探している。
- 日本人を採用・育成する場合は、行動力と多様性を重視している。日本の視点で海外の市場を見てしまわないように、多様な地域で現場を経験させている。英語がどの程度話せるかよりも、グローバルな視点で戦略を描けることが重要である。
  - 1つの地域での活躍後に、他地域への配置展開も行っている。日本の伝統的な良い部分を残しつつ、今後くる水平分業の時代に対応できるようにしていきたい。

事例② ダイキン工業 【グローバル経営】(7/7)

(前頁続き)

3-5. 今後求められる社員の人材像

- 商品開発では、1にも、2にも、実行力や行動力が求められる。全体最適の視座で行動・実行できる人材を重要視している。
- 技術者であっても、ネットワーク力やコミュニケーション力、チームビルディング力が必要である。
- 情報系を強みとするにしても、当社で活躍するためには空調分野のドメイン知識をベースに2つ3つと専門分野を幅広く持った方がよい。
- 当社は大学やベンチャー、産産連携などネットワークを広げており、コーディネートや業績化する人材が必要であるため、文系出身でも活躍が期待される

4. 日本企業へのメッセージ

グローバル経営を進める日本企業へのメッセージ

- 日本の強みは現場力とチームワークである。
  - 製造現場、開発の現場、据付などの工事品質において緻密で丁寧な作業をすることが強み。
- 国内戦略ではなく、世界戦略を作れば、活躍できるフィールドが広がる。
- 営業や開発だけ強くすれば良いのではなく、サプライチェーン全体に渡っての強化が必要である。
- モノづくりだけではなく、モノ+コトへの変革が重要となっている。(変われなければ生き残れない)

事例③ NTTデータ 【人材マネジメント】(1/7)

インタビュー実施概要

NTT DATA
Trusted Global Innovator

出典：企業公式Webサイト

企業名	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
日時	2022年　2月　1日 11：00~12：00
インタビュー回答者	ご担当部署

インタビュー項目

1. **ADP(Advanced Professional)制度を検討・導入する上での難しさ、工夫点**
   - 1-1.既存人事制度との位置づけ、切り分ける上での難しさ、工夫点
   - 1-2.導入の反対意見や懸念点と対応方法
   - 1-3.導入にあたっての獲得人数の目標と計画　など
2. **ADP制度を運用する上での難しさ、工夫点**
   - 2-1.求職者へのADP制度の広報・認知方法／応募状況を鑑みて広報・認知が十分か
   - 2-2.ADP適用の起案、認定プロセス
   - 2-3.評価プロセス
   - 2-4.他社員へADP社員の報酬水準に納得感、公平感を持たせるための工夫点
   - 2-5.ADP適用社員による社内人材の育成を促進する工夫点
   - 2-6.直近のADP制度適用社員数(外部獲得／既存社員からの適用者)
   - 2-7.ADP制度を適用された社員の方の満足度や声、定着状況など
3. **高度IT人材の獲得、定着を図る上での難しさ、重要なこと、工夫点**
   - 3-1.国際的な人材獲得競争(特にIT分野)の激しさに関する所感・実感、課題意識
   - 3-2.ビジョンや企業文化を訴求する有効性・取組
   - 3-3.働き甲斐のあるミッションや役割を継続的に提供する有効性・取組
   - 3-4.ADP制度の運用で高度IT人材の確保は十分か、それ以外で重要視している制度・取組　など
4. **IT人材獲得に取り組む日本企業へのメッセージ**

事例③ NTTデータ 【人材マネジメント】(2/7)

1. ADP (Advanced Professional)制度を検討・導入するうえでの難しさ、工夫点

1-1. 既存人事制度との位置づけ、切り分ける上での難しさ、工夫点

- 既存人事制度はメンバーシップ型、ADP制度はジョブ型の制度である。
  - NTTデータはB2Bの総合IT企業として、社会的なIT関連投資の増大、最先端技術の適用に対する顧客ニーズに応える必要があり、高度専門人材の確保は重要なミッションである。
  - そうした要請に対応するべく、ADP制度を通じ、事業上の必要性に応じたポストを設置し、人材を獲得する。
  - ADP制度の社員は事業推進が主たる責務であり、組織運営やマネジメントに係る責務を軽減している。
- これらは複線型の人事制度ではなく、ADP制度は企業価値の向上を牽引する高度専門人材の獲得・確保を目的とした特別な制度である。
  - なお、既存人事制度に置かれている社内の高度専門人材も、ADP制度に移行可能である(後述)。

1-2. 導入の反対意見や懸念点と対応方法

- 企画段階では、既存人事制度との差異についてかなりの懸念が示されたが、導入段階までにはおおむね解消された。
  - ADP制度は国際的な人材獲得競争に耐える報酬設定を可能とし、場合によっては役員報酬を上回ることもある。
  - ジョブ型で高水準の報酬というのは外資系・グローバル企業では一般的であり、特にトレンド分野ではこのような制度が必要であると訴求した。
  - 経営層の課題意識や制度の仕組みを社内Webサイトを通じて発信とともに社内浸透をした。

1-3. 獲得人数の目標と計画

- 目標人数や計画値はなく、事業上の必要性を踏まえて随時ポストを設置し募集・採用を行っている。

事例③ NTTデータ 【人材マネジメント】(3/7)

2. ADP制度を運用するうえでの難しさ、工夫点

2-1. 求職者へのADP制度の広報・認知方法

- 高度専門人材には主にエージェント経由でアプローチしており、広告掲載など広報活動を積極的に行っている。
- ADP制度が経済誌等に取り上げられ、求職者の認知向上につながった。
- ADP制度の社員が知人の高度専門人材に自社を紹介する動きも出ている。

2-2. ADP適用の起案、認定プロセス

- 事業上の必要性を踏まえ、社内審査を経てADP制度としてのポストを設置し募集を行う。
  - 知識、技能、人脈等が社内の仕事・経験を通じて獲得できるレベルをはるかに超えている人材を狙う。

2-3. 評価プロセス

- ADP制度の社員は、年度ごとに設定されるKPIの達成状況により評価される。
  - KPIは主として定量的指標を採用し、定性的であっても具体的に実績を確認できる指標としている。

2-4. 他社員へADP社員の報酬水準に納得感、公平感を持たせるための工夫点

- 既存人事制度の社員との間で不公平感が生じているという認識はない。
  - 社員にも機会が開かれた制度であり、また高水準の処遇に対して結果責任やリスク、覚悟が必要と認知されている。
- スペシャリスト人材を処遇する制度を他にも設けている。
  - ADP制度の募集は社内にも開かれており、これまで4名がADP制度に移行した。
  - テクニカルグレード制度(後述)など、他にも一般制度と異なる人事制度が存在する。
- 経営トップが社員に対してキャリアデザインを促すメッセージを発信している。
  - 上記の通り様々な制度・処遇を用意している中で、どのような人材になりたいか、自ら考えて成長していくよう働きかけている。

事例③ NTTデータ【人材マネジメント】(4/7)

2. ADP制度を運用するうえでの難しさ、工夫点

2-5. ADP適用社員による社内人材の育成を促進する工夫点

- ADP制度の社員はスキル面でトップクラスの人材であり、周辺の社員に対して良い刺激になる。
- KPIに後進育成の観点を組み込み、勉強会や情報発信等を積極的に実施している。

2-6. 直近のADP制度適用社員数

- 累計で8名。社外からの採用が4名、社内からの適用が4名である。
  - 技術人材が大部分を占める。
  - 各ポストの高い要求を満たす人材は、転職市場では稀少である。
- 現在もADP制度のポスト新設を議論しており、社内外、国籍を問わずに増やしていく予定である。

2-7. ADP制度を適用された社員の方の満足度や声、定着状況など

- ADP制度で登用された人材は、NTTデータでのチャレンジにやりがいを感じている。
  - 事業領域が公共・金融・法人など多岐にわたる。
  - 優れた社内人材とチームを組み、大きな目標を達成できる。
- これまでに採用・適用したADP制度の社員は2022年2月現在も全員在籍している。

事例③ NTTデータ 【人材マネジメント】(5/7)

3. 高度IT人材の獲得、定着を図る上での難しさ、重要なこと、工夫点

3-1. 国際的な人材獲得競争(特にIT分野)の激しさに関する所感・実感、課題意識

- グローバル展開、グローバル人材を支えるための組織・制度を構築している。
  - 国内向けの印象を持たれがちだが、グループ全体で海外売上が約40%、社員の2/3以上が外国籍である。
  - 日本の労働法制・慣行に対応する旧来型の人事部門と、グローバル人事部門を設けている。
- 日本のIT技術者に対する報酬の低さは周知のとおり、国際的な人材獲得競争に勝つにはADP制度が必須である。
- 人材獲得を進める上では「ドメスティックな企業」という認知の転換も必要である。
  - ADP制度の導入も、国内志向・年功序列といった印象の打破を意図した部分がある。
  - 外資系企業の働き方、グローバル事業を志向する社員が増えており、古い人事制度では対応が難しい。

3-2. ビジョンや企業文化を訴求する有効性・取組

- 社内では技術やノウハウの蓄積、バリューの浸透に取り組んでいる。
  - 高度な技術力によるシステム開発の支援、先進技術を駆使したイノベーション創出を行っている。
  - Group Visionの達成に向け、自社の重要な価値観であるValuesの浸透に努めており、Valuesについて仕事仲間と話し合う“Values Week”などを催している。
- 自社メディアや外部メディアを通じ、経験者採用に関する情報を積極的に発信している。
  - 自社メディアにおけるADP社員のスピーチ動画
  - 転職関連メディアでの特設ページ、対談記事

事例③ NTTデータ 【人材マネジメント】(6/7)

3. 高度IT人材の獲得、定着を図る上での難しさ、重要なこと、工夫点

3-3. 働き甲斐のあるミッションや役割を継続的に提供する有効性・取組	◘ 社内公募制度に加え、面談を通じて上長が部下の異動希望・志向を把握し、本人のキャリア開発をサポートする仕組みを実施している。 ◘ 同じタイプの社員の中で、上位レベルの社員がレベルアップの指針を示すセミナーを行っている。
3-4. ADP制度の運用で高度IT人材の確保は十分か、それ以外で重要視している制度・取組	◘ 専門性主軸のキャリアルートとして「テクニカル・グレード制度」を設置している。 • プロジェクトマネージャー、ITスペシャリスト、営業等のうち、専門性の高い人材に適した制度である。 • 業務内容や会社への貢献度に応じて報酬が決定される。

事例③ NTTデータ 【人材マネジメント】(7/7)

4. 日本企業へのメッセージ

- 業務の合理化・効率化がITの役割の中心だった時代、企業のビジネス・業務のプロフェッショナル人材と、当社のようなITベンダや企業のIT部門の技術のプロフェッショナル人材が、それぞれ役割を分担していた。

- 一方、当社がその必要性を10年ほど前から提言してきたとおり、共創によるビジネスモデルの変革へとITの利活用が高度化している近年は、ビジネス・業務と技術の双方に通じたプロフェッショナル人材が、ITベンダの中にも企業の中にも求められるようになっている。

- こうした変化の中で、メンバーシップ型とジョブ型の人事制度を組み合わせ、高度なスキルを持つ人材を生む仕組みをいかに構築できるかは永遠の課題である。制度は経営戦略などを踏まえて日々改変を加え、よりよい制度に磨き上げていく必要がある。

- また、人事制度はプラットフォームでしかない。人材がスキルを高め、事業に組み込んで生かすことで、会社全体の持続的な成長に寄与するよう、血の通った運用をできるかが重要である。

事例④ 住友商事 【人材マネジメント】(1/8)

インタビュー実施概要

住友商事

出典：企業公式Webサイト

企業名	住友商事株式会社
日時	2022年　2月　8日 13：00~14：30
インタビュー回答者	本取組に関するご担当部署

インタビュー項目

1. **サクセッションプランの検討・導入における課題と工夫**
   - 1-1.検討時の課題
   - 1-2.検討時の課題への対応と工夫
   - 1-3.後任者候補の概要
   - 1-4.導入時の課題と工夫
2. **サクセッションプランの運用における課題と工夫**
   - 2-1.ナショナルスタッフとのベストミックス
   - 2-2.サクセッションプランの更新
   - 2-3.部門・国をまたいだ人事異動
   - 2-4.異動を通じた戦略的な人材育成
   - 2-5.タレントマネジメント
   - 2-6.選抜型研修の実施
   - 2-7.キャリア採用者との関係
   - 2-8.複数ポジションでの後任者候補への選抜・登用
3. **サクセッションプランの導入結果・今後の課題**
   - 3-1.導入結果：サクセッションプランの定着
   - 3-2.導入結果：女性活躍推進との連動
   - 3-3.今後の課題：人材・職務の見える化の進展
4. **今後、経営・管理層の後任者育成に取り組む日本企業へのヒント・メッセージ**

事例④ 住友商事 【人材マネジメント】(2/8)

1. サクセッションプランの検討・導入における課題と工夫

1-1. 検討時の課題

- サクセッションプラン(以下、SP)を策定すべき社内の重要ポジション(キーポジション)の特定が課題となった。
  - 本社だけでなく、海外の現地法人、傘下の事業会社等も含めると数千のポジションがあり、対象ポジションを特定する必要がある。
  - 海外組織や事業会社は、同じ役職名であっても職務の大きさがそれぞれ異なるため、キーポジションの特定は容易でなかった。

1-2. 検討時の課題への対応と工夫

- 本社の部長職に相当する海外の現地法人や事業会社のポジションをキーポジションとした。
  - 制度開始当初は、海外の現地法人や事業会社で、職務の大きさが本社の部長に相当するポジションを特定した。海外の現地法人における部門長・ユニット長、一部の事業会社における社長等。
  - 2021年4月の本社人事制度の改定を受け、キーポジションの見直しも実施した。

事例④ 住友商事 【人材マネジメント】(3/8)

1. サクセッションプランの検討・導入における課題と工夫

1-3. 後任者候補の概要	◘ 国内の300程度のキーポジションに対し、3,000名程度の管理職から合計500名程度が次世代後任候補となっている。 • 年齢等の属性に拘らず、適所適材を原則に選定している。
1-4. 導入時の課題と工夫	◘ 「人材の見える化」「職務の見える化」をさらに進めていきたいと考えており、グローバルでの人材データベース構築を検討中。(詳細は後述)

事例④ 住友商事 【人材マネジメント】(4/8)

2. サクセッションプランの運用における課題と工夫

2-1. ナショナルスタッフとのベストミックス

- 海外組織にはグローバル共通のSPに加え、現地で採用した人材(ナショナルスタッフ)を対象とした独自のSPや本社／各組織の人事計画があり、それらの整合を取りながら運用している。
  - 各計画の整合を取るため、毎年夏から秋にかけて海外組織のSP、グローバルのSP、本社／各組織の人事計画の順番に策定を進め、主に4月に異動を行うというサイクルとしている。
  - 以上のプロセスを通じ、グローバルのSPと海外組織のSPを連携し、本社とナショナルスタッフのベストミックスを実現している。
- 海外組織での登用においては、本社派遣の人材とナショナルスタッフのいずれかを優先するような運用はしていない。

2-2. SPの更新

- SPは毎年1回更新を行っており、キーポジションと後任者候補の双方を見直している。

2-3. 部門・国をまたいだ人事異動

- 同一の事業領域内での人事異動が主。事業領域を超える異動や横断的組織への異動は人事部が調整を行っている。
  - 人事異動の8~9割は同一の事業領域内であり、各事業領域のマネジメントが計画的に実施している。
  - 各事業部門から経営企画、新規事業開発等の横断的組織への異動も、全社として意義のあることと理解されている。

事例④ 住友商事 【人材マネジメント】(5/8)

2. サクセッションプランの運用における課題と工夫

2-4. 異動を通じた戦略的な人材育成

- 若手社員が早期に部長級に相応しいスキル・経験を持てるよう、計画的なローテーションを行っている。
  - 座学の研修による育成ばかりでなく、一人ひとりの課題に応じた適切なローテーションによる経験が成長機会に繋がると捉えている。
  - 横断的組織へのローテーションも人材育成の観点から積極的に活用している。

2-5. タレントマネジメント

- 現在、ポジション毎の職務プロファイル・職務要件等の「職務の見える化」、各人のスキル・経験等の「人の見える化」を整備中。
- これらを相互に参照することで、各社員が伸ばすべきスキルを見極められる。

2-6. 選抜型研修の実施

- 次世代部長候補者向けの「部門長ワークショップ」をはじめとする選抜型研修を実施しているが、非対象者との摩擦等は起きていない。
  - 幹部人材への成長を目的とした育成プログラムは複数あるが、後任者候補のみを対象とするものばかりではない。
  - このほか、事業経営者養成塾、エグゼクティブ・プログラム、評定者研修等がある(一部はデスクトップ調査結果に詳述)。
- マネジメント職とエキスパート職は、アサイメント次第で双方を行き来する制度であり、多様なプロフェッショナルとして成長することを目指している。

事例④ 住友商事 【人材マネジメント】(6/8)

2. サクセッションプランの運用における課題と工夫

2-7. キャリア採用者との関係

- マネジメント人材のキャリア採用にも力を入れ始めた。
  - 採用してからスキルに見合うポジションを探すのではなく、外部人材を採用すべきポジションとそのスキル要件を明確に定めてから募集する。
  - 対象は副部長クラスから社会人経験数年程度まで幅広い。DX人材などのエキスパートも採用している。
- 新卒から在籍している人材とキャリア採用者の摩擦は起きていない。

2-8. 複数ポジションでの後任者候補への選抜・登用

- 優秀な人材は複数のポジションで後任者候補となることがあり、その場合は登用を検討している組織間で調整を行っている。

事例④ 住友商事 【人材マネジメント】(7/8)

3. サクセッションプランの導入結果・今後の課題

3-1. 導入結果：SPの定着

- 全社的に、後任者を計画的に育成することへの意識が向上した。
  - 後任者の選定とその育成は、会社が持続的に成長していく上で必須であり、マネジメント層各位が当事者意識をもって行動することが重要である。
- 海外組織においても、ナショナルスタッフ向けのSP策定が定着した。

3-2. 導入結果：女性活躍推進との連動

- 新人事制度による年次概念の撤廃や、サクセッションプランによる計画的育成・登用によって、女性活躍を加速させる。
  - 2000年以前は新卒採用者の大部分が男性であったこともあり、現時点では残念ながら女性部長比率は低水準となっている。
  - 新卒の女性社員は2003年頃から増えており、また、女性のキャリア採用も増加。サクセッションプランに沿って計画的に女性を登用していくことで、女性部長比率も向上していく見込み。

3-3. 今後の課題：人材・職務の見える化の進展

- 「人材の見える化」「職務の見える化」をさらに進めたい。
  - 「人材の見える化」は本社社員のみならず、海外地域組織の社員も対象としている。そのためにはグローバルでの人材データベース化を視野に入れる必要があり、ナショナルスタッフも含めた情報項目の統一やシステム構築が課題となる。

事例④ 住友商事 【人材マネジメント】(8/8)

4. 今後、経営・管理層の後任者育成に取り組む日本企業へのヒント・メッセージ

- 後任者選定の際には、今後の環境下で求められる人材要件を明確化したうえで、ふさわしい人を選ぶべきである。
- 人材育成における組織長の役割は、一人ひとりの個性を見極めて長所を伸ばすことや弱みを補うために必要な経験を計画的に積ませることである。
- 社員一人ひとりが自身のキャリアを自律的に見つめ、選択肢を広げられるよう、上司がピープルマネジメント力をもって、サポートしていくことが重要である。

事例⑤ 日立製作所 【DX推進】(1/8)

インタビュー実施概要

HITACHI
Inspire the Next

出典：企業公式Webサイト

企業名	株式会社日立製作所
日時	2022年　2月　16日 13：00~14：00
インタビュー回答者	本取組に関する担当役員

インタビュー項目

1. Lumada事業の推進に関して

1-1.ねらいや構想、着眼された背景・経緯

1-2.協創やエコシステム構築上のポイントや難しさ、工夫点

1-3.Lumadaを活用し、DXを円滑に進めているお客さまの特徴

2. GlobalLogic社の買収を通じたデジタル分野のグローバルなリソース獲得に関して

2-1.GlobalLogic社の組織や人材における日本企業にない強み・学ぶべき点

2-2.日立グループとのシナジー創出、組織融合のポイントや難しさ、工夫点

2-3.デジタル人財の継続的確保の取り組み

3. 日立グループ全社のDX推進にあたり、大切にしていることや難しさ・苦労を踏まえたDX推進中の日本企業へのヒント・メッセージ

事例⑤ 日立製作所 【DX推進】(2/8)

(参考)インタビュー対象の取組みについて：Lumada事業

Lumadaとは	◘ Lumadaは、お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション／サービス／テクノロジーの総称である。 ◘ データドリブンで社会のインフラのデジタルイノベーション(DX)を実現するエンジンである。 ◘ 「協創」と「IT×OT×プロダクト」でお客さまや社会の課題を解決し、社会イノベーション事業を成長させるビジネスプラットフォームである。
Lumadaの特徴①顧客協創	◘ お客さまとの協創を通じて、協創方法論NEXPERIENCE(ネクスペリエンス)を活用し、Lumada Innovation Hub Tokyoに代表されるような協創施設でお客さまとバーチャル、リアルにつながりながら、本質的な課題を共有する。
Lumadaの特徴②XaaS(X as a Service)	◘ お客さまとの協創を通じ、課題へのソリューションとしてソフトウェアを開発し、クラウド上でお客さまにサービスとして提供する。Lumadaには、これら協創の成果として、既に1,000を超えるユースケースが蓄積されている。
Lumadaの特徴③デジタルプラットフォーム	◘ 顧客協創やクラウドによるサービス提供を支えるのがデジタルプラットフォームである。日立は、Lumadaアライアンスプログラムで、オープンに幅広いパートナーと協調し、お客さまの複雑な課題を解決するソリューションを開発するとともに、Lumadaソリューションハブを活用して、ソリューションの柔軟な組み合わせや再利用により迅速なサービス提供を実現している。日立は、これら3つの要素を有するLumadaを核として、データドリブンで社会インフラのデジタルトランスフォーメーションを実現している。

出典：企業公式Webサイト、IR情報

事例⑤ 日立製作所 【DX推進】(3/8)

(参考)インタビュー対象の取組みについて: GlobalLogic社の買収

GlobalLogic社の概要	◘ 世界各地のエンジニアリングセンターやデザインスタジオで働く2万人以上のプロフェッショナルな人財を擁す。 ◘ 高度なデジタルエンジニアリング、エクスペリエンスデザインおよびデータサービスの専門性を持つ。 ◘ 上記によりグローバル規模での協創を通じて、お客さまのイノベーションを加速し、新たなデジタル製品やユーザーエクスペリエンスの開発を支援している。
本社	◘ 米国　カリフォルニア州　サンノゼ
事業規模 (2020年度見通し)	◘ 売上高:約 921 百万米ドル ◘ 調整後EBIDA率:23.7%
日立製作所による買収	◘ 株式会社日立製作所は、2021年3月31日に締結した最終契約に基づき、GlobalLogic社の買収を完了した。
買収のねらい	◘ 本買収により日立グループは、デジタル技術を活用してお客さまや社会が直面する課題を解決する社会イノベーション事業を強化するとともに、その中核を担うLumada事業をグローバルに拡大することで、社会インフラのDXを世界規模で加速することが可能となる。 ◘ またGlobalLogic社のケイパビリティとLumadaを融合することによりLumada上で蓄積されてきた豊富なデジタルソリューションをグローバルに展開するとともに、クラウド上での迅速なアプリケーション開発により、お客さまや社会の課題解決を加速する。

出典:企業公式Webサイト、IR情報

事例⑤ 日立製作所 【DX推進】(4/8)

1. Lumada事業の推進に関して

1-1. ねらいや構想、着眼された背景・経緯

- リーマンショック直後の業績悪化時に、自社の提供製品・サービスと社会やお客さまが直面する課題の間に大きな乖離が生じていることに気づき、変わらなければ、という切迫した危機感が出発点であった。
- そうした危機感を背景に、複雑化したお客さまや社会の課題解決を図る「社会イノベーション事業」を打ち出し、それを徹底的に推進するためにLumadaを立上げた。
  - Lumada事業の背景には、第一に日立グループの生業がIT、OT(Operational Technology、制御・運用技術)、プロダクトという世界的にも稀有なポートフォリオ持っていること、第二に日立グループの企業理念として「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」を掲げて取り組んできたことを踏まえている。

1-1. ねらいや構想、着眼された背景・経緯(続き)

- 企業の持続可能性を高めるには、常に変わり続けなくてはならず、変わる方向性が企業のパーパスやディファレンシエーター(差別化要因)に立脚していること、さらに事業環境の変化に対応していくことが重要である。

1-2. 協創やエコシステム構築上のポイントや難しさ、工夫点

- Lumada事業において、お客さまとの協創やエコシステムは大変重要。組織縦割りや企業単体では課題を解決できないから、お客さまやパートナーとの協創やエコシステムが重要なのだと社内外に強く発信し、推進している。
- 日立グループはこれまでの実績から、国内外の素晴らしいお客さまと胸襟を開いて話ができる関係を築けている。お客さまの事業や課題を知ることができる環境や関係にあることは貴重な資産である。

事例⑤ 日立製作所 【DX推進】(5/8)

1. Lumada事業の推進に関して

1-3. Lumadaを活用し、DXを円滑に進めているお客さまの特徴

- DXを円滑に進めているお客さまには、個々の優れた多様な特性がある。それを活用して事業を成長させている。
- GlobalLogic社のCEOから、協創ができ、DXが進む顧客の条件として下記4点を聞き、日立グループも同じようにとらえていたと再認識した。
  - 1点目は、トップがDXや、全社改革に本当にコミットしているか、経営のアジェンダの最重要事項に会社を変えることが挙がっているか。
  - 2点目は、決裁権を持っている人がプロジェクトメンバーに入っていること。デジタル関連ではよくあることだが、メンバーに決裁権がなく、なかなか決められないというのは避けるべきである。

1-3. Lumadaを活用し、DXを円滑に進めているお客さまの特徴(続き)

  - 3点目はトップが会社を変えようとしている方向をプロジェクトメンバーがしっかりと理解、共有できていること。部署やメンバーの階層によって、考え方が違う状況は避けるべきである。
  - 4点目は協創、コークリエーションのマインドを持っているか。顧客側にそうした人財がいるか、関係性ができているかに左右される部分が大きい。
- お客さまとの当たり前のやり取りの中で重要な事項が会話できているかによって、変革のスピードや成功の確率は大きな差が生じてくる。
- GlobalLogic社のCEOは、お客さまのトップやプロジェクトメンバーと直に会い、上記の観点を確かめ、うまくいきそうと判断できれば、先行的な投資も含めて協創していくという姿勢がある。

事例⑤ 日立製作所 【DX推進】(6/8)

2. GlobalLogic社の買収を通じたデジタル分野のグローバルなリソース獲得に関して

2-1. GlobalLogic社の組織や人材における日本企業にない強み・学ぶべき点

- GlobalLogic社に学ぶべきこととして、大きくは下記3つが挙げられる。
  - まず1点目は圧倒的なスピード。成長への執念とも捉えることができる。シリコンバレーのIT企業はスピード感がないと成長できない、成長しないと生きていけないことが刷り込まれている。安定成長の社会や事業環境に慣れてしまっている日本企業は強く学ぶべき点である。
  - 2点目は、お客さまについてあらゆる手段を使って様々な切り口で徹底的に理解しようという姿勢、一緒に課題を特定しようという協創活動を徹底する姿勢である。本来は日本企業が得意なところだが、そのためにデザイン思考ができる人財の確保や、知見のある会社を買収するなど、投資を徹底している。課題が特定されれば、デジタルの力やソフトフェア開発の力で、スピーディーに解決していくことも徹底されている。

2-1. GlobalLogic社の組織や人材における日本企業にない強み・学ぶべき点(続き)

  - 3点目は、「何のために働くのか」を最も重視する企業文化が挙げられる。社会への貢献やインテグリティのある会社になっていこうという意識が強くある。
- そうした社会のために働いているという企業文化と、圧倒的なスピードや成長を追求する姿勢がうまくマネジメントされ、同居している。
- 日本企業も三方良しという言葉があるように上記の2点目、3点目は社内、社外にも受け入れられ、根付いているところが多い。あとはスピードや成長の追求を企業文化としてどう根付かせ、今後さらに求められる社会貢献といかに整合させていけるかが大きなチャレンジだと認識している。
- 日立グループとしてもGlobalLogic社などシリコンバレーの企業が持つアジリティやスピード感を高めないとグローバルでNo.1になれないという危機感を持っている。

事例⑤ 日立製作所 【DX推進】(7/8)

2. GlobalLogic社の買収を通じたデジタル分野のグローバルなリソース獲得に関して

2-2. 日立グループとのシナジー創出、組織融合のポイントや難しさ、工夫点

- GlobalLogic社の買収を振り返ると、M&Aの成功には企業文化がフィットするかが最も重要でクリティカルなことであったと考えている。社外取締役からも何度もコメントをもらったが、ベースとなる企業文化が合わなければ、買収や統合は絶対うまくいかない。
  - 今回は「社会への貢献」という共通のパーパスを持つ企業文化がうまくフィットした。
- その上でPMIは、全社プロジェクトとして推進するということも重要である。事業の方向性やプランへのコミットを経営会議で議論し、全社プロジェクトとして進めることの合意を取った。PMI進捗を確認する役員による継続的なコミッティも設けている。加えて、執行側だけでなく、取締役の知見のある方々からなるアドバイザリーボードも設置してフィードバックを得ている。

2-3. デジタル人財の継続的確保の取り組み

- デジタル人財の継続的な確保は非常に重要なポイントである。M&Aにおいてはリテンションが重要である。彼らが「この会社で成長できる」と思えることが必要だ。
- 継続的な人財確保には、まず優秀な新卒、中途を確保できる報酬・処遇制度を整理することが重要だと考えている。
- その上で、コア人財を効率的に教育する新たな仕組みを整備している。さらに約10万人いるITセクターにおいてもリスキリングを推進してデジタルスキルを継続的に教育し、デジタルスキルを身に着けた人財を増やしていく。デジタルビジネスに、継続的な教育投資は不可欠である。

事例⑤ 日立製作所 【DX推進】(8/8)

3. 日立グループ全社のDX推進にあたり、大切にしていることや難しさ・苦労を踏まえたDX推進中の日本企業へのヒント・メッセージ

- 日立グループもDXを推進している最中であることをお断りしておきたい。世の中の一部ではDXはデジタル技術をわかっている人が中心となり定常業務の傍らで行うものと誤認されている。DXは従来の仕事のやり方や事業ポートフォリオを根本から変える取り組みだという認識を持つ必要がある。
- その上で、会社や事業の根幹を変えるための難しいかじ取りに、トップの強いコミットメントとリーダーシップが不可欠である。教科書にあるように、社員がイメージ・理解・共感できるクリアなビジョンを立てて、トップ自らが自分の言葉で何度も繰り返し発信していくことを愚直にやり続けられるかに尽きる。
- 加えて、企業に脈々と受け継がれているものや企業文化と整合性を持って、進めていくことが重要である。日本には長い歴史があり、社是や理念、存在意義を大切にしている企業が多い。これはDX推進において活用すべき点である。
- あとは実行を徹底していくことをいかに決心するか、その際によいパートナーと手を組んで進められるかがその後の成否の分かれ道になるのではないか。

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(1/9)

企業情報

企業名	Pitney Bowes Inc. (以下、Pitney Bowesと記載)
日時	2022年　2月18日 15:30~16:45
インタビュー回答	日本法人役員 ※日本法人の取組を中心に伺いつつ、ご認識の範囲内でグローバル法人の取組状況について伺った。

インタビュー項目

1. **本取組み(配送業務を効率化するクラウドサービスの開発のねらい)の背景・経緯**
   - 1-1.既存業務の強みや相乗効果が見込まれる成長領域の特定に至った経緯・検討方法
   - 1-2.トップダウンでの変革における工夫点
   - 1-3.主要顧客ターゲット
   - 1-4.その他(DX浸透のポイント)
2. **推進体制と推進上の難しさ・工夫**
   - 2-1.デジタルサービスの開発体制
   - 2-2.グローバルに開発拠点を持つ理由・背景
   - 2-3.従来サービスに従事してきた人材の活用方法
   - 2-4.顧客中心主義の組織文化醸成・追求方法
3. **本取組みの成果・副次的効果・財務的成果**
4. **新たなデジタルサービスを企画・開発する推進体制や人材獲得方法の難しさ・工夫点**
5. **その他、これからDXに取り組む日本企業へのヒント・メッセージ**

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(2/9)

1. 本取組み(配送業務を効率化するクラウドサービスの開発のねらい)の背景・経緯

1-1. 既存業務の強みや相乗効果が見込まれる成長領域の特定に至った経緯・検討方法

- 属人的な手作業に対して支援ソリューションを提供することがPitney Bowesの基本思想にあり、Pitney Bowes Commerce Cloud(以下、PBCC)はその流れを継承している。
  - 旧来の郵便料金計器は、機器本体に登録された情報を基に計算等を行っていた。
  - PBCCは、オンライン環境を通じて関税の適用実績等のデータを蓄積・分析し、計算の精度や網羅性を向上させた。
  - さらに、運送会社とのAPI連携を通じ、郵便だけでなく宅配にもサービス領域を拡大した。

1-2. トップダウンでの変革における工夫点

- ビジネスモデルを転換させるにあたり、グローバルの経営陣がリーダーシップをもって取り組んできた。
  - 各国子会社も含めて従業員と年数回の対面での意見交換を行う、社員向けのメッセージ発信を行うなど、社員が理解できるまで訴えた。
  - 顧客中心主義のためのデジタル化であることを示し、目的と得られる効果を明確にすることで、従業員の理解が広がった。
- トップのメッセージが揺らがないこと、短期で目に見える成果(成功体験)を得ること、従業員と経営陣のインタラクティブなコミュニケーションを行うこと、の3点が非常に重要と認識している。

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(3/9)

1. 本取組み(配送業務を効率化するクラウドサービスの開発のねらい)の背景・経緯

1-2. トップダウンでの変革における工夫点 (続き)

- 経営陣の中で外部人材と叩き上げ人材のバランスを取っている。
  - 現在の代表取締役はIBMの出身者でDXと親和性の高い人物であるが、取締役の中には従前のアナログ機器をベースとしたビジネスを知る人物も含まれる。
  - 叩き上げの人材が他の取締役とともにDXの推進を打ち出したことは、経営陣の一体感や方針の強固さを印象付け、従業員の理解を促した。

1-3. 主要顧客ターゲット

- 顧客層は旧来から幅広い産業を対象としていたが、ソフトウェアを付加したサービスの展開に伴い、地方自治体等への注力度合が高まった。
  - Pitney Bowesの郵便料金計器は業界を問わず普及しており、その顧客層に対してサービスの転換を行った。
  - 顧客に対し、ソフトウェアを付加したサービスへ転換したことで郵便発送記録の管理や部門別費用集計をモニタリングできるようになった点が新たな訴求力となった。
  - 住民に各種通知を送る地方自治体、健康診断結果等の機微情報を取り扱う医療機関等、大量の郵便物を正しく送る必要がある事業者において、高い評価を受けている。

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(4/9)

1. 本取組み(配送業務を効率化するクラウドサービスの開発のねらい)の背景・経緯

1-4. その他(DX浸透のポイント)

- 「ハイブリッドDX」を掲げ、紙とデジタルの双方をサポートし続ける姿勢を示すことで、顧客に安心感を提供している。
  - 料金・宛先の部分についてデジタル化をしても、紙面の印刷や封入封緘等のアナログな工程は残り、最終成果物として紙が残る場合がある。
  - 顧客ごとにデジタル化できる範囲が異なることも考慮しながら、DXを進めるばかりでなくアナログの部分もサポートすることを明確にした。
  - アナログとデジタルのそれぞれの利点を認識し、融合された最適なソリューションをサポートするという姿勢が重要である。

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(5/9)

2. 推進体制と推進上の難しさ・工夫

2-1. デジタルサービスの開発体制

- Client Experienceチームが顧客との接点を分析し、最適なサービスの在り方を考案している。
  - グローバル法人の経営陣も含め、各地域の顧客に直接会いにいき、ニーズや課題を収集している。
  - 分析に際しては、デザイン思考やカスタマージャーニーマッピング等の手法を使用している。
  - Pitney Bowesのグローバル法人とローカル法人(日本等)が連携し、顧客にとって利便性の高いシステムを検討している。

2-2. グローバルに開発拠点を持つ理由・背景

- グローバルではシステム開発体制の8割がインドにあり、日本法人のサービス開発もインドの人材が中心である。
  - Pitney Bowesでは従業員満足度の向上に努めているが(後述)、インドの拠点でも同様であり、“Great Place to Work”等において働きやすさを高く評価されていることが人材の確保につながっている。
  - インドは賃金水準が比較的低いが、人材のITスキルが高い。

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(6/9)

2. 推進体制と推進上の難しさ・工夫

2-3. 従来サービスに従事してきた人材の活用方法

- リスキルに資するよう、教育コンテンツの提供とカリキュラムの提示を行った。
  - かつて求められていたのは郵便料金計器等の機械のメンテナンス技術が主であったが、ソフト面の強化と共にIT技術の要素が非常に高まった。
  - オンライン研修の充実、人材開発担当による推奨コンテンツの提示、社内認証の設計等を通じ、リスキルを推進している。

2-4. 顧客中心主義の組織文化醸成・追求方法

- Pitney Bowesでは企業理念の核として、“Client” “Team” “Win” “Innovate”を掲げており、PBCCはその結実である。
  - グローバル経営陣はこれら理念とあわせてデジタルへの転換の必要性を全従業員に説明し、浸透させていった。
  - 顧客中心主義、自社業務の効率化、イノベーション、の観点が噛み合った。
- 顧客中心主義の実現に向けEmployee Engagementにも力を入れている。
  - 企業理念の核として“Team”を掲げている。
  - 従業員満足度を高めることがサービスの質を高めることに寄与すると捉えており、実際にEmployee Engagementの指標を注視し向上に努めている。
    (詳細は後述)

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(7/9)

3. 本取組みの成果・副次的効果、財務的成果

- PBCC関連サービスがグローバル全体の売上高に占める割合として、2016年は約20%であったところ、現在は50%を超えるほどになった。

- 日本で販売する郵便料金計器は、現在では約95%がクラウド基盤につながる製品になっている。

- 日本法人の売上高は直近で年4%程度の成長を続けている。
  - これは従来型機器販売のみでは達成できない水準であり、宅配便と郵便発送が一台で行える料金計器(SendPro®＋)やハイブリッドDXを通じてサポートの幅が広がったことが貢献した。

- クラウド基盤に接続した機器の普及を背景に、日本法人では独自に開発した顧客とのコミュニケーションシステム “Customer Portal”の導入を進め、稼働から1年間でサプライ用品の注文の約80%を本システム経由に転換した。
  - Customer PortalはPBCCと同じクラウド基盤を活用して開発された。
  - 従前よりサプライ用品の注文を電話やファクシミリで受け付けてきたところ、顧客がシステム上で注文できるようにした。
  - 電話やファクシミリでの注文には明確な課題があり、その解決及び顧客目線での使いやすさの追求をした結果、デジタル化の普及につながった。また、自社内でも注文受付の効率化につながった。

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(8/9)

4. 新たなデジタルサービスを企画・開発する推進体制や人材獲得方法の難しさ・工夫点

- 客観的な指標を使用し、従業員満足度の向上を重視している。
  - 他社と比較可能な指標として、“Employee Engagement Survey”や “Great Place to Work” を用いて従業員満足度を測定している。何に満足し、何に不満を抱いているか、細かに測定できる仕組みである。
  - 単に報酬を上げるだけでなく、働きやすい環境の実現に向けて手段を尽くし、従業員の定着率向上並びに外部からの優秀な人材確保に努めている。
  - 以上の仕組みの運用については、米国法人に設置された専門チームと日本国内のチームが連携し実施している。

- 従業員に開かれた経営を行っている。
  - 従業員満足度の測定結果は、好ましくない箇所も含め全てを従業員と共有している。
  - その結果を踏まえた改善策は、経営陣と従業員の双方で議論しながら考案する。
  - 年数回、従業員がグローバル法人の経営陣と話し合う機会を設けている。

- オンライン研修を通じて従業員の能力向上・キャッチアップを図っている。(一部前述)
  - 従業員に対し、新しい技術や知識を学べるオンラインの研修コンテンツを豊富に提供している。
  - 従業員が取り組みやすいよう、人材開発担当が推奨コンテンツの提示、社内認証の設計等を行っている。

事例⑥ Pitney Bowes 【DX推進】(9/9)

5. その他、これからDXに取り組む日本企業へのヒント・メッセージ

- DXを推進する上での最重要ポイントは、「リーダーシップの決断が揺るがないこと」である。Pitney BowesにおけるDXの取組も、当初3年程度はなかなか浸透しなかったが、一貫して同じメッセージを発信し続けた。

- 全従業員にメッセージを発信し、全員が同じ方向を向かなければ、DXに限らず変化していくことは難しい。
  - 非常に明確なビジョンがあり、コンセプトだけでなく短期・長期の戦略があること、そして短期的な成果(成功体験)が生まれることで、理解が広まった。
  - 仮にリーダーシップが強力であっても、腑に落ちないものを強引に進めても上手くはいかない。

- そのうえで、経営陣からの一方的な発信ばかりでなく、経営陣と従業員のオープンで双方向的なコミュニケーションを確保することが重要である。

事例⑦ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(1/5)

インタビュー実施概要

立ちどまらない保険。
三井住友海上
MS&AD INSURANCE GROUP

出典：企業公式Webサイト

企業名	三井住友海上火災保険株式会社
日時	2022年　1月　28日 9：00~10：00
インタビュー回答者	本取組に関するご担当部署

インタビュー項目

1．DX推進に係る全社的取組
- 1-1.DX推進の経緯
- 1-2.データサイエンティストの育成
- 1-3.DXの浸透に向けた工夫

2．AIによる代理店営業支援システム(「MS1 Brain」)
- 2-1.取組の経緯
- 2-2.実現に向けた推進体制
- 2-3.取組の概要
- 2-4.定着に向けた工夫
- 2-5.今後の展望

3．今後DXを推進する日本企業へのメッセージ

事例⑦ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(2/5)

1. DX推進に係る全社的取組

1-1. DXの推進の経緯

- 金融ビッグバンから一定の期間が経過し、競合が激しくなる中で業務の効率化に取り組むべき機運が高まった。
- 特に主要な論点として「アナログ手続のデジタル化」や「代理店販売の効率化」が挙げられた。

1-2. データサイエンティストの育成

- 外部と連携し、データサイエンティストの養成プログラムを実施している。
- 社員の知識・スキル等のレベルに応じて3種類のプログラムを提供している(概要は次の通り)。
  - MS&ADデジタルアカデミー データサイエンティストコース:
    INIAD(東洋大学情報連携学部)と提携し2018年に創設。
    データ分析の基礎知識の習得を目標とする内容で、導入後4年間で約100人が受講した。

1-2. データサイエンティストの育成(続き)

- データ分析実践講習:
  社外講師によるプログラムであり、高度な専門知識が必要とされる領域につき、より実践的な内容を習得。
- アクチュアリー向け実習:
  アクチュアリー(保険料率の算定等を行う専門職)向けの最も専門性の高いプログラム。分析プロジェクトの遂行に係る内容を習得。

1-2. データサイエンティストの育成(続き)

- DXの浸透に向けては、トップダウンで推進することに加え、様々な職階・立場において草の根的に取り組む必要性を認識している。
  - 例えば、2021年度に開始した「ミートアップ」は、営業担当者と本社社員が少人数でDX施策に関するブレインストーミングをする、双方向コミュニケーションの取組である。

事例⑦ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(3/5)

2. AIによる代理店営業支援システム(「MS1 Brain」)

2-1. 取組の経緯

- 自社ー代理店ー顧客(加入者)という営業体制の効率的運用が従前からの課題であった。
  - これまでは、営業網を拡大して売上を伸ばすため、代理店を介して販売する体制となっていた。
  - 代理店が適切に営業活動を行えるよう自社営業部門が支援を行うが、この部分の負荷が高まっていた。
- AIによる効果的かつ効率的な提案を代理店が自ら実施することで、顧客体験を向上させることを目指し、本取組を推進した。
  - これまで顧客への提案は営業担当者個人の経験や感覚に基づいていた。
  - 顧客体験価値の向上を通じ、「お客さまから選ばれ続ける代理店・保険会社」として持続的な成長を目指す。

2-2. 実現に向けた推進体制

- 当時の経営トップからのトップダウンで変革推進組織が設置され、外部コンサルタントの支援を受けながら実行した。
- 主な領域ごとにワーキンググループを設置し、本社関係部と協力しつつ細部を固めた。

2-3. 取組の概要

- ビッグデータの分析により、商品ごとにニーズが見込まれる顧客層を予測する仕組みを、代理店に提供している。
- 主に予測に用いているのは、契約データ、保険金支払データ、苦情データ、コンタクトセンターへの入電履歴データである。
- AIの役割はあくまでレコメンドであり、最終的な判断を営業担当者が行うことで合理性を確保している。

事例⑦ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(4/5)

2. AIによる代理店営業支援システム(「MS1 Brain」)

2-4. 定着に向けた工夫

- 全国の支店を往訪し、自社営業担当者、代理店担当者に対して取組のコンセプトや内容を対面で説明した。
  - 現場はDXに対応せずとも従来通りに業務を行うこともできる。対応してもらうためには、丁寧に働きかけて理解を得る必要がある。
  - 当時はオンラインでの説明会に馴染みが薄かったこともあり、対面での説明にこだわった。
- DXの定着には、様々なレベルの取組を通じて一人一人の中で習慣化させる必要がある。決して容易ではない。
  - 対面での説明でやる気を喚起できても一定期間で冷めてしまうこともある。

2-5. 今後の展望

- AIによる分析リードの提供は、個人・法人向け商品へ展開済みであり、海外子会社や投資先企業においてもデータ分析・活用の仕組みの導入を進めている。
- 関連する新規事業として、リスク分析ソリューション「RisTech」を提供している。
  - 社内の営業担当とデータサイエンティストの連携により、データ分析を通じて顧客企業が抱える課題やリスクを可視化し、解決に取り組む。
  - 営業担当が顧客企業が抱える懸念を聞き取り、適切な提案をすること、分析に必要なデータを収集することが必要であるため、デジタル技術やデータ分析に関する営業担当のリテラシー向上が当面の取組課題である。

事例⑦ 三井住友海上火災保険 【DX推進】(5/5)

3. 今後DXを推進する日本企業へのメッセージ

- 一部の日本企業では、DXが手段ではなく目的になっている印象がある。うまくDXを推進している海外企業では、まず現状分析を通じて課題を明確化したうえで、解決に向けた最適な手段としてデジタルが活用されている。

- ROIなど短期的な投資効率だけを重きにおいた方針では、既存事業の深化と新規事業の探索という両利きの経営は難しい。目先・小手先のデータ分析や集計に終始するのではなく、中長期的な時間軸の中でビジネスに落とし込み、小規模でも投資をして、マネタイズすることにチャレンジすることが重要である。

Thank you

www.pwc.com/jp

【本資料に係る留意事項】

■本資料は、経済産業省経済産業政策局産業構造課委託の「令和３年度産業経済研究委託事業（デジタル化の進展等を踏まえた新しい産業構造・企業経営の在り方に関する調査・分析）」（貴省と当法人との令和3年11月30日付けの委託契約書に基づく）のためにのみ作成されたものであり、第三者が利用することは意図しておりません。

■当法人の書面による事前承諾なく本資料およびその内容について第三者に配布または開示することはできません。

■当法人は、本事業以外の目的で利用された場合や第三者に本報告書が開示された場合には、何ら責任を負いません。

■当法人の作業は、本資料に記載された特定の手続や分析に限定されており、作成時点（表紙記載）までに入手した情報のみに基づいて実施しております。当該日付以降に環境や状況の変化があったとしても、本資料に記載されている内容には反映されておりません。

■本業務は日本公認会計士協会その他基準設定機関によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。

■本業務の内容に将来事象に関するものが含まれている場合には、その将来事象の達成可能性や信頼性を保証するものではありません。

© 2022 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.