

第2回 グローバル競争力強化に向けたCX研究会

議事要旨

■日時：令和6年1月18日（木）10：00～12：00

■場所：経済産業省本館2階未来対話ルーム

■議題：

0. 開会
1. 事務局からの説明（定量分析結果、DX/IT整備について）
2. 委員からのプレゼンテーション（DX/IT整備について）
3. 自由討議（定量分析結果、DX/IT整備について）
4. 総括

■議事概要：

上記議題について、下記のような議論が行われた。

<グローバルでのITシステム統合・標準化>

- 基幹システムはグローバルで戦う上での前提。その整備・統合は、投資対効果を評価する対象ではない。一方、事業に近いECMやCRMなどのシステムは投資対効果の評価対象。
- 米欧企業も初めから標準化できていた訳ではなく、システムがバラバラだとグローバルで戦えないという課題感から標準化を進めていった。日本も諦めるべきではない。ただし日本人の歴史的なところもあり、海外企業と同じ標準化の方法をとれば良いという訳ではない。
- グローバル企業がPMIを実施する時は、まずシステムを統合し、メールのドメインもすぐに変える。本来そうすべきであるが、日本企業だとなかなか上手くいかない。
- 標準化は1つにすることではなく、論理的にパターンにすること。どこまでを統合するかは合理的に判断。相手の方が合理的なやり方をしていれば、それを取り込めば良い。基本的には米国が一番進んでいるので、日本から統合を始めるのではなく、米国でテンプレートを作って、それを日本に持ってくるというやり方もある。
- 全ての統合の必要はないが、「データ」「プロセス」「人事・レポートライン」の3つだけは統合した方が良い。
- 最初は自社最適でシステムを持っており、他の企業を統合するだけの機能を持っていないような場合には、まず、自社の仕組みを他企業も統合できる形にした後、統合を進めていくといった進め方。標準化できる部分、できない部分は発生する。

- 欧米企業で実現できたことが、日本企業で実現できなかつたら、当然グローバルで戦えないということ。社内の調整ができないのに、グローバルで戦えるのだろうか。
- 海外企業がM&A時にハードランディングをすると、3年程度で買収された側の企業から全員いなくなることがある。M&Aを行う理由が、新しいビジネスモデルとケイパビリティの獲得だとすると、3年で全員辞められてしまうと困る。こういう背景から、システムやプロセスの大きな変更はできない状況が続く。買収した企業の何を買収しにいったのか、その目的を考えることが必要。
- 海外企業には業務プロセスを企画する人間がおり、現場で設計するのではない。日本の場合は、現場で業務プロセスを作っている。社長がいくら言っても、現場から業務が回らないと抵抗されてしまえば変わらないのが日本企業の実態。構造を徹底的に変えないといけない。
- 日本のITは現場業務を楽にするお役立ちツールになってしまっている。現場は改善魂で個別最適を積み重ね、高度成長期に右肩上がりの成長を成し遂げてきたが、今はそういう時代ではない。ITは経営のツールである。現場に寄り添うのではなく、全体最適のプロセスを構築する必要がある。
- 現場・顧客に寄り添いすぎた商習慣もデジタルの社会に向かって変えていかなければ、内部統制上も説明がつかない。この問題は一社の努力ではうまくいかない。

<IT人材の育成・獲得>

- 上流からトップダウンでアーキテクチャを設計していくのは合理的だが、組織能力が追い付いていない。社内においてIT基盤やSoRを整えていく経験をほとんど積めず、メンタルバリアも発生しがち。経営会議ではできるのかと問われるが、一度やりきった経験ができることの証明になる。
- 日本ではマネージャーにならないと給与が上がらない会社も多い。マーケットバリューで採用できるようにしていかないと、プロジェクトマネージャーのような人材の内製化は進まない。加えて、日本は一度上がった役職が下がらないことも問題。
- 高度専門人材の社外からの獲得は、日本では軋轢を生み、うまく進まないという問題もある。日本人のカルチャーに合わない。
- 外部から採用した人材で、パフォーマンスが高い人材は、給与レベルが例え下がっても、意義があれば良いというパターンもある。副業を認めていることで、個人のアセットバリューの構築と社会還流がうまくいっている感覚。上手くいかない例は、給与面ではなく、権限・役割が不明確な場合。優秀な人を採用しても、業務内容が曖昧な場合、人的ネットワークがない中で、定着せず辞めていく。あなたに何を期待している、ここまでの権限があるということを定義することが人材定着のカギ。得られた経験をもとに転職して、さらに外で活躍していくことが今後の日本の企業の活性化につながるのではないかと。

- 例えばコンサルティングファームと事業会社を行き来する形ができるの良いのではないか。若くして全体像を把握できる機会は日本の事業会社だとなかなか得られない。高い給料を払うことはできないかもしれないが、経験をアセットとして転職すればよい。そういう風に人材の流動化が進めば、乗り越えられるのではないか。
- グローバル一体運営における報酬体系については、基本的にベンチマーク・バイ・ローカル。日本全体が沈んでいる中で、一社だけ給与を上げるのはハードルが高い。ただ、報酬は現地の水準に合わせないといけないが、役割等級（グレード）はグローバルで合わせた方がよい。
- 米欧の企業では、この業務をやる人間のグレードはここまでと、ジョブグレードの上限を決めている。それ以上のグレードを求めるのであれば、辞めるかハイポジションでやるという選択（up or out）を迫られる。グレードもどのように設計するかが重要。

<外部リソースの使い方>

- ケイパビリティの問題もあるが、改革時に自分のキャリアをかける覚悟が足りない人が多く、直ぐにコンサルティングファームを入れようとするのも日本企業の問題。直ぐにコンサルティングファームに投げてしまい、そこで出来上がった絵を経営会議に持って行って進める。本来、プロジェクトマネージャーは課題に対して強い意志と覚悟を持つ役割。HR 領域や ERP についてはコンサルタントに頼ることなく自分たちで絵を描いて、実行していかなければいけない。
- IT の改革においては、目的を具体化し、事業側、経営側、IT 側が共通理解を作る必要があり、これを社内でできた方がよいというのは間違いない。しかし、ジョブローテーションが激しい会社だと、特定の部分に詳しい人はいても、全体を見たときに最適な業務プロセスを規定することができず、プロマネ人材が育っていない。これがコンサルタントが入ることになる理由。
- 日本には、業務プロセスを End-to-end でわかる人がいないことが問題。コンサルタントが業務を紐解くところから始まる。End-to-end でビジネスを理解し、判断できる人がいないため、システムの導入費用が上がる。内部人材がビジネスユーザーのリクワイヤメントを作れない。
- ビジネスアーキテクトはコンサルティングファームが担っても良いが、プロジェクト運営までコンサルティングファームがやっている現状は問題。ステアリングコミッティはユーザー企業が仕切るべき。