



DX セミナーレポート
ビジネストランス
フォーメーションと
コーポレート部門の役割

EY Japan

第1回	味の素 Chief Transformation Officer が語る、 パーパス起点でのビジネストランスフォーメーション	1
第2回	アフラック CIO が推進する、変化に素早く対応するための アジャイル型のビジネストランスフォーメーション	5
第3回	ソニーから学ぶ HR DX の最前線	9
第4回	テクノロジーによる経営改革 — DX or Die —	15
第5回	DX の加速による、新しいビジネスモデルの創造	21

第 1 回

味の素 Chief Transformation Officer が語る、 パーパス起点でのビジネストランスフォーメーション (2020年9月29日開催)

EY Japan は「バックオフィスのデジタルトランスフォーメーション」をテーマに、経理・財務、人事、営業管理といった企業の各機能のデジタルトランスフォーメーションについて掘り下げる Webinar シリーズを企画しました。

業種、業態を問わず、今やあらゆる企業にとってデジタルトランスフォーメーションは喫緊の課題となっています。しかし一歩踏み出そうにも、具体的に何から取り組めばいいのか、推進に当たってどのような課題が浮上し、どう解決していけばいいのかなど、課題は山積みです。

そこで 2020 年 9 月 29 日に行われた第 1 回には、全社、さらにはグループ全体でデジタルトランスフォーメーションに積極的に取り組んでいる味の素 グループ（以下「味の素」）から、Chief Transformation Officer（CXO）として改革の旗振り役を担う藤江太郎氏をゲストに招き、実体験を踏まえてデジタルトランスフォーメーション推進の勘所についてお話しいただきました。

1 ビジョン実現に向けた変革を推進するのが DX と OX の本質

この数十年の社会の変化に伴い、食習慣も大きく変化し、必然的に「食」や「健康」にまつわるさまざまな課題が浮上しています。そんな中、味の素では「食と健康の課題解決企業」というビジョンを掲げて改革に取り組んできました。

「創業以来一貫して『ASV（味の素グループシェアードバリュー）』を掲げ、事業を通じて社会の価値と経済価値を共創する取り組みを進めてきました。そしてこの 4 月、味の素グループの新たなビジョンとして、食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人々のウェルネスを共創していく『食と健康の課題解決』を目指す方針を掲げました」（藤江氏）

この大きな目的に向け、味の素は今さまざまな改革を進めています。

「過去 20 年を振り返ってみると、事業構造を変革してある一定の成長は成し遂げてきましたが、10 年単位で起こるいろいろな環境変化に素早く対応できてきたかという課題もあります」（藤江氏）。そこで CEO を筆頭に、「味の素グループは分岐点に立っている」という危機感と覚悟を持って変革に取り組んでいるそうです。

まず、「食と健康の課題解決企業を目指す」という目的を明確にし、社員一人一人のエンゲージメントを高めることで企業価値の向上に取り組んでいます。また KPI にもメスを入れました。事業のオーガニックな成長を見据え、部門ごとの短期の売り上げや利益といった規模の KPI をあえて捨て、人材や顧客といった「無形資産」を高めることに重点を置きました。さらに、組織マネジメントの見直しも進めています。

「企業文化が硬直化しているところがあるかもしれませんが、戦略遂行のスピードがまだまだ足りないという課題を感じていました。そこで、お客さま起点で考える自発型の企業文化への変化を図るとともに、経営側も経営責任をしっかりと果たしていこうとしています」（藤江氏）



味の素株式会社
Chief Transformation Officer (CXO)
藤江 太郎 氏

そして、「2030年までに食と健康の課題解決企業として、社会変革をリードする存在になる」というビジョンからバックキャストする形で、さまざまな戦略を立て、遂行しつつあります。ここで重要な役割を果たしているのがデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）とオペレーション変革（以下「OX」）です。

ただ、安易なDXの連呼には賛成できないと藤江氏はくぎを刺します。「DXが社会的にも注目を浴びているため、『何かデジタルをやらなきゃいけない』といった誤解も往々にして生まれがちです。しかし、よく言われるとおり、DXは目的ではありません。デジタル、すなわち『D』を通じて、変革『X』を推進する、これが一番のポイントであり、それによって生産性や競争力、企業価値を高めていくのがDXであるということ、いろいろな場で確認しています」（藤江氏）

逆に言えば、目指すべき目的が明確になっていれば、そこに向けたステップも具体的になります。藤江氏は、全社のオペレーションを変革して業務プロセスの無駄をなくす「DX 1.0」に始まり、自前主義を捨ててエコシステムを変革する「DX 2.0」、食と健康の課題解決に向けた新たな事業モデルを作り上げていく「DX 3.0」、社会変革を目指す「DX 4.0」という具合に、味の素が段階的にDXとOXに取り組んでいることを説明しました。

一連の取り組みを推進するための体制整備も重要なポイントです。味の素の場合、事業の実行主体は3つの本部ですが、2019年4月にはCEOの直下に「DX推進委員会」を立ち上げ、その下に「全社オペレーション変革」「事業モデル変革」という2つのタスクフォースを新設しました。この2つのタスクフォースが3つの本部にまたがって、横軸で企業文化の変革を推進していく体制を整えています。いわゆる「マトリックス組織」です。

「マトリックス組織はうまくいけば大きな効果が生まれますが、現場の人間一人一人にとっては、『実行主体となる本部の話聞けばいいのか、推進主体の話聞けばいいのか、どっちの話聞けばいいのか』という悩みも出てくるでしょう。そのような悩みが生じないように経営会議では相当深く議論を重ね、この体制に至りました。ポイントは、実行主体と推進主体がどれだけワンチームとなり、連携して取り組めるかです」と藤江氏は述べました。同様に、Chief Digital Officer (CDO) と Chief Information Officer (CIO)、CXO がバラバラな方向を向かないよう、やはり密にコミュニケーションを取って「ワンチーム」で取り組んでいるそうです。

2 従業員一人一人のエンゲージメントを背景に生まれ始めた成果

そして今、味の素では、グループ全体の変革基盤としてOXを全グループに標準実装し、それを継続的に磨き込むことに取り組んでいます。

具体的には、社員一人一人がASVというビジョンにエンゲージメントするため、CEOや本部長との対話の場を設けるなど、自身の目標を共有してASVを「自分ごと」化するきっかけとして「個人目標の発表会」を全社で始めています。また、グループ共通の経営指標を導入して事業や組織の状況が見える化し、健全な状態か、それとも課題があるのかを把握した上で組織の実行力を高めていこうとしています。

その前提として味の素では、「DX 0.0」という位置付けで、2008年から働き方改革に取り組んできました。経営側のマネジメント改革と個々人のワークスタイル変革の両輪で進めており、「これを原資に、人材に再投資しようとしています。働き方改革から働きがい改革に取り組んでいるとも言えるでしょう」（藤江氏）

すでにその成果として、オペレーション業務の効率化、間接材のコストダウンといったバックオフィス変革の取り組みが進行中です。「コロナ禍でその重要性がますます高まりました。仕事が在宅中心になる中、デジタルを活用してバックオフィスのオペレーションの業務を効率化したり、標準化したり、高度化したりする余地はまだかなりあるはず」と藤江氏は述べます。

さらに、デジタル技術を駆使して、1回の採血で血液中のアミノ酸の濃度バランスを元に健康状態やさまざまな疾病の可能性を検査できる「アミノインデックス」を10月から展開する予定となっているほか、グループ企業の味の素エンジニアリングでは、実際に工場に行かなくても設備管理、点検、工事といった業務を支援するクラウド型の支援サービス「プラントクシス」を4月に開始するなど、デジタルを生かした新たな取り組みが次々と生まれています。

そして藤江氏は最後に、「DXが進んでくると、DXの人材育成や再教育、リスキリングがますます重要になってくると強く感じています」と述べました。

一時期、「AIによって人間がこなしてきたさまざまな仕事なくなる」という論文が話題を呼びましたが、藤江氏はルトガー・ブレグマン氏の論をひいて、むしろ新たな雇用、新たな役割が求められてくると予測します。そして「味の素でeラーニングを中心にしたビジネスDX人材育成コースを設けたところ、多くの社員が応募してきました。この時代、新しい技術を身につけ、チャレンジしたいと、社員一人一人の意識も変わっています」と述べました。

さらに、ビジョンに向けたDXとOxの取り組みの中にはうまくいったものもあれば、難しかったものもあると率直に振り返り、「うまくいかなかったものについては何が要因かをしっかり反省、内省し、それを生かして食と健康の課題解決に向けた取り組みを推進していきます」とあらためて宣言しました。

3 DXは「ネバーエンディング」、継続的な変容は企業にとって永遠の課題



EY Japan
Chief Innovation Officer
松永 達也



EYストラテジー・アンド・
コンサルティング株式会社
Business Consulting/
Business Transformationパートナー
服部 浄児

続けて、EY JapanのChief Innovation Officerを務める松永達也らを交えたトークセッションに移りました。

進行役を務めたEYアドバイザー・アンド・コンサルティング(現:EYストラテジー・アンド・コンサルティング)のBusiness Consulting/Business Transformationパートナー、服部浄児が、参加者から寄せられた「会社全体のDXは、どのような部署のどのような役割の人がどのように推進すべきでしょうか」という質問をしました。

これに対し藤江氏は「いろいろなやり方があり正解はないと思いますが、根本的な課題はありたい姿と現状のギャップです。その本質的な課題を明確化した上で、その課題解決にはDXが必要という形で、なぜDXをやるのかという理由について腹落ちすることが一番大事だと思います」と答えました。

複数の事業、複数のオペレーションを抱える味の素の場合も、「なぜやるのか」「どうやるのか」をしっかり説明し、理解、納得、共感の域まで持っていきたいと考えているそうです。そこでDX推進委員会内に設けられた4つの小委員会を毎月のように開催し、その取り組みを四半期に一回開催するDX委員会全体で共有して、全体の取り組みにつなげているといいます。

ただ、藤江氏は「反省点も多々あります」とも述べました。「こちらは説明したらそれで伝わった気持ちになってしまっていますが、振り返ってみると、みんながなかなか理解していないこともありました。ある方に『伝わったときが伝えたときだ』と言われ、ああ、自分は伝えているつもりで伝わっていなかったなと反省しました」(藤江氏)。どうやったらしっかり伝わるかを意識して、皆が腹落ちし、モチベーションを持って自発的に取り組める状況を作り出すことの重要性をあらためて痛感したそうです。

味の素はさらに、ASEAN、北米、南米、欧州アフリカという4つの地域本部でもDX推進委員会のセッションを設けているそうです。現地の従業員にも参加してもらいながら、それぞれの地域でどうDXを推進していくかを議論し、自発型の企業文化の創出に取り組んでいます。

さて、営業やマーケティング、企画といった分野でのDXは比較的わかりやすいですが、コーポレート部門におけるDXはどうあるべきでしょうか。この2つ目の問いに対し松永は、「多くの企業では情報のデジタル化、業務プロセスの再構築を進めてきたはずですが、その上でさらにデジタルイゼーションに取り組むべきです。データを有効活用し、事業部門のビジネスに貢献するなど、社長が担うミッションをサポートするコーポレート部門になっていくことがDXの目標になるでしょう」と述べました。

藤江氏はこれに関連して「自分たちがやりたいことはいっぱいあります。それをやるために、あえてやめること、減らすことも作っていかなければいけないし、高度化することも大事だよねと、いろんな場で議論するようにしています」と付け加えました。

またコーポレート部門の場合、社内の各部署が「顧客」となります。そこで味の素では「その内部顧客から見たときの外部顧客に対して、どういう価値を提供しているのかを考えていく取り組みを行っています」（藤江氏）

顧客や価値を定義して個人目標をプレゼンテーションする取り組みもその延長線上にあるそうです。「大きなビジョンと各部署目標、個人の目標を関連付けて考えることにより、『自分はこの部署のこの役割を担っており、それが食と健康の課題解決のこの部分につながっているんだ』と関連付けることが、腹落ちにつながります」（藤江氏）

最後の問いはこの先のコーポレート部門の役割についてです。いつかはDXを通じた効率化の取り組みが終わり、次のミッションを探ることになるのでしょうか。

EY新日本有限責任監査法人 FAAS事業部 パートナーの前川によると、コーポレート部門、特に経理・財務部門におけるDX、OXは、紙の稟議（りんぎ）書を廃してワークフローを導入し始めた「梅」、帳票やRPAの活用、ビジネスプロセスアウトソーシングやシェアードサービスの活用を始めた「竹」、AI-OCRを活用して請求書処理を自動化、プロセスマイニングを活用して内部統制や業務効率上の不備を洗い出すところまで来た「松」と、大きく3段階に分けられます。そして、「企業のグローバル化の状況に応じてトランスフォーメーションを進めていくことがポイントです」と指摘し、長期的な価値や戦略に沿ったさらなる高度化を目指すべきだとしました。

一方藤江氏は、「『DX後』はおそらくないでしょう。お客さまや社会が継続して変容していくのに対し、デジタルを活用してどう私たちも変革していくかという課題は、ネバーエンディングの、永続的に取り組むべき課題だと思います」と述べました。

そしてコーポレート部門が担う企画・監督といった役割については「高度化」を、オペレーションの部分については「効率化」を進め、そこで生まれたキャッシュや人材を自社のビジョン達成に向けてどのように組み替え、一人一人のモチベーションをどう上げていくかが重要だと述べました。

さらに、「直接競争しない機能については自前主義を捨て、エコシステムを構築し共同で進めるようになっていくのではないのでしょうか。われわれも参画しているF-LINEでは『競争は商品で、物流は共同で』という理念を掲げています。このような共同でやるべき機能は、デジタル活用によってますます推進されるでしょう」と付け加えました。

最後に服部は、藤江氏が述べた「ネバーエンディングのDX」というキーワードに同意し、「われわれが掲げるアジャイル型のトランスフォーメーションというキーワードが示すとおり、DXを実行しながら常に戦略やアプローチをアップデートし、そのサイクルを高速に回していくことが重要になってくるでしょう」と述べ、議論を締めくくりました。



EY新日本有限責任監査法人
FAAS事業部 パートナー
前川 伸哉

第2回

アフラック CIO が推進する、変化に素早く対応するための アジャイル型のビジネストランスフォーメーション (2020年11月12日開催)

EY Japan は「バックオフィスのデジタルトランスフォーメーション」をテーマに、経理・財務、人事、営業管理といった企業の各機能のデジタルトランスフォーメーションについて掘り下げる Webinar シリーズを企画しました。

業種、業態を問わず、今やあらゆる企業にとってデジタルトランスフォーメーションは喫緊の課題となっています。しかし一歩踏み出そうにも、具体的に何から取り組めばいいのか、推進に当たってどのような課題が浮上し、どう解決していけばいいのかなど、課題は山積みです。

第2回では、アフラック生命保険（以下「アフラック」）で DX を推進されている、上席常務執行役員 CIO（最高情報責任者）を務める二見 通氏をゲストにお迎えしました。DX 戦略で矢継ぎ早に新サービスをリリースし、顧客に価値を提供し続けているアフラック。セッションでは DX を加速させる理由やその戦略から、具体的なアプローチ方法までをお話いただきました。

1

なぜアフラックは DX を推進するのか

「生きるための保険」のリーディングカンパニーとして、がん保険や医療保険を手掛けるアフラック。2020年3月末時点における契約者数は1,535万人で、保有契約件数は2,447万件に上ります。「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という想いのもと創業した同社は、「『生きる』を創る。」というブランドプロミスや企業理念などをコアバリュー（中核となる価値観）とし、「お客さま」「ビジネスパートナー」「社員」「株主」「社会」という5大ステークホルダーに対して価値を提供しています。

二見氏はアフラックにおけるDXの位置付けを、「企業理念、企業文化、企業のミッションを実現するための手段」であると説明します。DXという言葉がバズワードになっている現在、企業の中には「DX＝デジタル化」と捉え、デジタル化することをゴールにしているケースも少なくありません。二見氏は、「DXは目的ではなく手段です。何を実現したいのか、そのためにはどのような施策が必要なのかを考えること。そして、コアバリューに基づいたCSV（共通価値の創造）経営を実践することが大切なのです」と力説します。

二見氏は企業や人々を取り巻く環境が大きく変化している状況下においては、デジタルを前提とした企業経営が重要になると説明します。

コロナ禍以前は、多くの企業が「デジタル技術をどのように活用するか」を議論し、綿密な戦略を立てていました。しかし、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の収束が見えない現在において、デジタル化は一刻の猶予もない状態です。二見氏は「デジタルを前提とする戦略を立案し、企業経営としてデジタル化に大きく舵を切る必要があるのです」と説きます。



アフラック生命保険
上席常務執行役員 CIO
二見 通氏

では、アフラックはどのようにして DX 戦略を推進しているのでしょうか。

同社では DX 推進領域を、「コアビジネスの領域」と「新たな領域」に分けています。コアビジネスの領域では、フィンテックの導入やデータ活用、UX（ユーザー体験）の進化といった施策で顧客接点を増やし、ニーズを捉えた新たな商品・サービスの提供を目指します。

一方、「新たな領域」の領域では、保険サービスと保険以外のサービスを連携することで、保険の枠を超えた新たな価値を創造していきます。具体的には、病気にならないような健康管理サービスや、病気から職場復帰した場合の生活をサポートするサービスなど、予防から予後までのエコシステムの構築を目指しています。こうした取り組みを実現させるためには、全社一丸となって DX 推進を浸透させる企業文化の醸成が大切だと二見氏は話します。

アフラックではトップがコミットメントしたうえで DX 戦略を推進しています。その理由について二見氏は、「DX 戦略は経営戦略、経営計画、目標設定において重要な位置付けです。(中略)ですから DX 推進の実務執行総括責任者は社長であり、CIO が具体的な施策をリードする体制でなければなりません。全社職員の DX に対する意識改革と行動変容を促進するには、トップが全社会議で積極的に DX 推進活用を訴えることが重要です。とはいえ、(DX を全社に浸透させることは) 口で言うほど簡単ではありません」と説明します。

2

DX推進のカギは「アジャイル型の働き方」

アフラックはDX推進にあたり、アジャイル型の働き方にシフトしました。柔軟かつ迅速に業務を実行するには、多くの企業で見られるような部門割り組織ではなく、権限委譲された機能横断的なチームでなくてはなりません。そして、短期間のサイクルで最小単位のアウトプットを創出し、顧客ニーズの変化に対応して継続的に改善していくのです。

二見氏は、アジャイル型の働き方の「5原則」として「機能横断的」「エンパワメント」「顧客価値にフォーカス」「反復的プロセス」「実証的アプローチ」を挙げ、その理由を以下のように説明します。

「DXの目的は、顧客価値を向上させることです。ですから顧客にフォーカスし、(DXで提供するサービスが)顧客に必要とされているかを徹底的に考えることが大切です。そして、それらのサービスを迅速かつ的確に提供すべく、顧客からフィードバックをもらいながら継続的に改善していくのです。そのためには、チームが柔軟、かつ自律的に活動できるよう、チームリーダーには予算も含めて“任せる”ことが重要です」(二見氏)。

では、DX戦略の達成状況は、どのようにモニタリングすればよいのでしょうか。

二見氏は、「DXを定量的に評価することは難しい」としたうえで、「費用対効果の観点で投資判断すること。そして、PDCAプロセスで効果を継続的にモニタリングすることが大切です」と語ります。

モニタリングでもう一つ重要なのが「可視化」です。KGI(重要目標達成指標)やKPI(重要業績評価指標)を設定してPDCAを回し、必要に応じて計画・施策を見直すといったプロセスには可視化が不可欠です。

二見氏は、「プロジェクトに関わる全員が『どの施策が、どれだけ効果を出しているのか』をいつでも把握できる環境を整え、ダッシュボードを構築すること。そして、モニタリングのサイクルは1回だけでなく、何回も実施することが重要です」と説きました。

3

IT部門“だけ”でDXは実現できない



EY Japan
Chief Innovation Officer
松永 達也

セッション後半では、EY JapanのChief Innovation Officerを務める松永 達也らを変え、聴講者から事前に寄せられた質問に答える形で、トークセッションを繰り広げました。

進行役を務めたEYストラテジー・アンド・コンサルティング 金融セクター 垣内啓子は、最初に、コロナ禍への対応について、新型コロナウイルス感染症の拡大で消費者行動が変化する中、顧客や社員に対する接し方をどのように変化させたかといった質問を取り上げました。

二見氏は顧客に対する対応の変革の例として、「非接触での接客環境の構築」を挙げます。

生命保険商品は、対面での販売が基本です。しかし、コロナ以前から、面談での募集が難しいケースが増えていました。この課題を解決するため、アフラックではアジャイルチームを立ち上げ、オンラインによる非対面の面談申し込みシステムの構築を進めていましたが、コロナ禍によりその動きを一気に加速させ、大幅に前倒してリリースしました。

同時に従業員の在宅勤務環境も整えました。現在では70%の社員が在宅での業務を継続していると言います。二見氏は「数カ月でこうした環境をリリースできたのは、アジャイルだからこそです」と説明します。

一方、松永はコロナ禍での消費者行動の変化について、「賢く選択して購入する行動が顕著になりました」と指摘します。



EYストラテジー・アンド・
コンサルティング株式会社
金融セクター パートナー
垣内 啓子

EYではグローバルで消費者行動の変化を定点観測するシステムを擁しています。同システムで収集したデータを分析したところ、新型コロナウイルス感染症が拡大し始めた当初は買い占めが見られたものの、その後は消費者が「自分にとって価値があるか」を見極めて買い物をする傾向が強くなったと言います。「このことから、価値訴求は競争を優位に進める上で非常に重要です」と松永は説明します。

次に挙げられたのは、従来の枠を超えた新たな領域への挑戦についてです。「既存の枠組みにとらわれない発想や事業を展開するには、どのようなアプローチが必要なのか」「アイデア創出のプロセスにおいて、ビジネス部門やコーポレート部門、IT部門はどのように協業したのか」といった質問が紹介されました。

現在、アフラックのIT部門には社員500名、アウトソース2,500名が働いており、うちデジタルイノベーション推進部には社員30名、アウトソース50名が在籍しています。それでも二見氏は、「デジタルを活用した新サービスの創出は、IT部門“だけ”では無理です」と語ります。



EY 税理士法人
タックス・テクノロジー・アンド・
トランスフォーメーション パートナー
橋本 純

EY税理士法人でタックス・テクノロジー・アンド・トランスフォーメーション パートナーを務める橋本 純は、税理士として企業の業務部門をコンサルティングしている経験から、「(上司などからの命令で)やらされ感のあるDXは、アウトプットがおざなりになる傾向があります」と現状を説明し、以下のように指摘しました。

「業務部門は、日々の業務に追われ余裕がありません。その中からどのように価値を生み出していかに現場は苦勞しています。(中略)DXはビジネス部門が主体になっていますが、それを支える財務、税務、監査といった業務部門の変革なしには、持続性のある成長は支えられません。業務部門のDXは小さく始めてサイクルを回し、徐々に大きく成長させることです。会社全体の価値向上のためにもバックオフィスのデジタル化と自動化は重要です」(橋本)。

4

小さな成功体験の積み重ねが成功の近道



EYストラテジー・アンド・
コンサルティング 株式会社
金融セクター パートナー
竹内 浩

DXを推進する上で難しいのが、投資対効果の見定めです。定量的な測定が困難であり、「何をもって成功とするのか」という基準は、各企業でばらつきがあります。さらに、「コスト削減を目指す守りのIT」と「収益拡大を目指す攻めのIT」の投資バランスをどのように判断するかは、明確な答えがありません。

二見氏も「DXにおける投資対効果を測定するのは難しい」と語ります。例えば、DXによる新サービスのリリース時期に顧客獲得数や売り上げが伸びたとしても、それはDXだけが要因ではありません。これまで営業部門が築いた顧客との信頼関係や、マーケティング施策など、さまざまな努力の積み重ねがあってこそなのです。

ただし、前述したとおり、DXを推進するためには、モニタリングを継続しながら迅速にPDCAサイクルを回すことが大切です。二見氏は「その際に留意すべきは、最初から大きな目標を立てないことです」と説明します。

「高い目標を設定すると達成が難しく、達成感が得られずに疲弊してしまいます。ですから3カ月単位ごとの目標を立てて成功体験を積み重ね、次の大きな目標にチャレンジするといったサイクルで取り組むことが重要です」(二見氏)

EYストラテジー・アンド・コンサルティング 金融セクター パートナーの竹内 浩は、投資対効果の見定めで大切なことは「厳密な予算管理を“しない”こと」と「効果の可視化」だと指摘します。

厳密な予算管理をすると、目標に達していないことがマイナスになってしまいます。しかし、アジャイル型でDXを推進するにはKPIを立てて実践し、失敗も含めた体験から学びを得ることで、次の施策に活かします。「チャレンジ精神を喚起するという観点からも、厳密な予算管理はしないほうが良いでしょう」(竹内)。

一方、「効果の可視化」は、チームメンバーが自分たちの取り組み効果を把握し、改善する仕組みを作るためにも重要だと指摘しました。

では、アジャイル型の働き方やイニシアチブ推進を浸透させるためには、どのような組織・チーム組成運営を目指すべきなのでしょう。二見氏はアフラックが実践したこととして「経営トップがDXの必要性について繰り返しメッセージを発信した」と語ります。

社長やCIO、そして各部門のトップが日常からDX推進を意識することで、全従業員が日常業務のどの部分をデジタル化できるかを意識し、従業員がDXを自分ごととして、実感を持って捉えるようになったと言います。

最後に二見氏は「例えばペーパーレス化など、全従業員が一丸となって取り組めるようなDXがあると、(DXを)身近に感じられると思います」とアドバイスし、セッションを締めくくりました。

第3回

ソニーから学ぶ HR DX の最前線 (2021年1月14日開催)

EY Japan は「バックオフィスのデジタルトランスフォーメーション」をテーマに、経理・財務、人事、営業管理といった企業の各機能のデジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」）について掘り下げる Webinar シリーズを企画しました。

Webinar 冒頭で、EY Japan のパートナーで Chief Innovation Officer を務める松永達也は、EY におけるコーポレート フังก์ションの DX のアプローチについて説明しました。

EY Japan は現在、「監査」「税務」「コンサルティング」「ストラテジー・アンド・トランザクション」の各サービスラインを軸にビジネスを展開しています。松永は「どのサービスラインでも、データ分析と最新技術を生かした価値の提供をミッションに掲げています。また、社外に対する情報発信も強化しており、Webinar シリーズもその一環です」と説明します。

シリーズ第3回となる、2021年1月14日に行われた Webinar 「ビジネストランスフォーメーションとコーポレート部門の役割」では、「HRDX- 組織・人材領域における DX」に焦点を当てました。

まず、EY アジアパシフィック ピープル・アドバイザリー・サービス (PAS) 日本地域代表パートナーであり、ビジネス・ブレイクスルー大学大学院客員教授を務める鵜澤慎一郎は、HRDX について2つの側面を指摘しました。

「1つは人事部門がデジタルを梃に経営や従業員に新たな価値を提供できるかというビジネスバリューの視点です。デジタル時代に即した新たな人事戦略、採用、育成、評価、配置、報酬体系、全ての人材マネジメントサイクルを変えて、新たなビジネスバリューを出せるかどうか。もう1つは人事部門内部の付加価値向上の視点、人事部門がデジタルを梃に自分たちのコストやオペレーションをどのように効率化できるかの観点です。具体的には AI、RPA、チャットボットなどの人事オペレーション領域への適用で、自動化や省人化の推進、新たな HR テックを活用したタレントマネジメントの高度化が期待されています」

鵜澤は、「残念ながら多くの日本企業の人事部門がまだまだ前時代的で使い勝手の悪い人事システム構成であったり、また紙中心の業務オペレーションで著しく非効率な状況です。加えて、タレントマネジメントの領域でもビジネスへの価値をタイムリーに発揮できず、経営者などからはいら立ちの声も多く聞かれます。この状況を打破するためには、HR DX の推進が不可欠です」と強調しました。

こうした課題にグローバルで先進的に取り組んでいるのが、ソニーです。基調講演ではソニーピープルソリューションズ株式会社で代表取締役社長を務める望月賢一氏を迎え、「ソニーから学ぶ HR DX の最前線『HR DX の主人公は誰なのか?』」と題し、ソニーが取り組むグローバルスケールでの HR DX 推進や、人事部門が考えるべき HR DX の在り方についてお話を伺いました。

1

HR DX に立ちはだかった意外な壁とは……



ソニーピープルソリューションズ
株式会社
代表取締役社長
望月 賢一 氏

「『DX を HR 領域で進める』とはどのようなことなのでしょう。私自身、七転八倒しながら自問自答しています——」

講演冒頭、望月氏は HR DX に対する取り組みの難しさについて、自身の経験からこう述べました。

望月氏は HR 領域における DX の定義について、「デジタルの進化を通じて社員のライフワークバランスや会社生活などをより良い方向に持っていく。そのために技術とデータを活用すること」だと説明します。

ソニーが目指しているのは「社員とビジネスの持続的な成長の実現」です。そのためには常に危機感を持ち、組織、プロセス、企業文化・風土をたゆまず変革し、競争上の優位性を確立することが大切であると望月氏は説きます。

HR DX も「危機感」と「変革」の視点から推進しているといいます。人事部門では「グループ人員活用」「グローバル成果管理」「人材の活用」を実現すべく、2014 年にグローバル人材マネジメントシステム導入のプロジェクトをスタートしました。具体的にはグローバル共通の人事システムを導入するだけでなく、その前提となる等級制度や評価制度などのタレントマネジメントポリシーも統合したのです。

ただし、このプロジェクトは一筋縄ではいかなかったといいます。特に日本では、国内各社の人事基幹系業務システムが給与システムとの一体型であったため、グローバル人事システムの全面導入は後続の給与システムに負荷や影響を及ぼすリスクがありました。また、既存の人事システムに格納されている人事・組織情報が、会社内にある既存 IT インフラのアクセス権の認証情報に利用されていたことも導入プロジェクトの重要課題になりました。望月氏は「さまざまな現場で使われている現行システムに対して人事・組織情報をつないでいく根幹の人事システム全体の刷新はミッション・クリティカルで、ここでの失敗は許されない」と考え、最終的なオペレーションのクオリティーやコストの視点から、2018 年 2 月にそれまでプロジェクトで検討されてきた方式を断念することを決定したといいます。その上で、日本では現行の人事基幹系システムからグローバル人材マネジメントシステムへデータをつなぐという併存アプローチに移行し、他国とは異なるアプローチに切り替えたと説明します。

2

HR DXの主役は、社員全員

人事システムは、「人事基幹系業務システム」と「人材活用系システム」に大別できます。望月氏は両者について「役割やデータ活用の目的がまったく違います」と説明します。

人事基幹業務系システムは、人事部が社員基礎情報の管理、勤怠管理や給与計算などの業務に利用するもので、業務効率とコストが重視されます。一方、人材活用系システムは、経営層やマネージャーが従業員のタレントマネジメントやキャリア形成に役立てたりするものです。望月氏は「これまで人事システムに対する投資は、人事基幹系業務系システムにフォーカスし、人事部門のオペレーション効率性を重視していました。しかし、それだけをゴールにすると失敗します」と警鐘を鳴らします。

望月氏はグローバルタレントマネジメント導入前に日本のソニーが抱えていた HCM (Human Capital Management: 人的資本管理) 全体の課題として、「人材データの管理・運用が統合的に行われていなかったこと、つまりは経営者や現場のマネージャーにとってその価値が利用できるようになっていなかった」と指摘します。各社あるいは各部門が独自のやり方で実施していたため、せっかくのデータが関連する後続プロセスと連携していなかったり、人材データを有機的に活用できていなかったのです。

「目下の課題は、バラバラに管理されているデータを統合して、データの価値をあらゆるサービスで使えるように『橋渡し』するシステムを導入することでした。人材に関するデータが散財している状態では、(データが) 次の担当者に継承されにくく、せっかく蓄積した人材軸でのデータを経営者や現場のマネージャーが十分活用できる状態になっていなかったのです」(望月氏)

こうした課題を解決するため、日本のソニーでは人材活用の領域にまず的を絞り、再度グローバル人材マネジメントシステムの導入にチャレンジしました。目指すのは、人材データを可視化し、必要な人材情報をリアルタイムでグローバルに利用できる環境を提供し、ビジネス現場で人材情報をもっと有効に使ってもらうことです。

望月氏がそこで選択したのは、複数のシステムを連携して業務を自動化する iPaaS (Integration Platform as a Services) というソリューションです。iPaaS を活用して週次で現行の人事基幹系システムから組織/人事情報の差分データをグローバル人材マネジメントシステムへ取り込み、グローバル人事システムを日本でも稼働したのです。この方法が功を奏し、グローバル人材マネジメントシステムに日本のデータが取り込まれ、まさにグローバル人材マネジメントシステムとなりました。

こうして1つのシステム上に統合された人材データをどのように活用するのか。望月氏は「企業が人材データを活用するのは社員の成長を支えるためです。HR DX の実現は社員が成長し、活躍する環境を提供する手段の1つにほかなりません」と力説します。

「会社側は社員(個人)の力を最大限発揮できる『場』を提供します。一方、個人は高い能力・熱意と成長意欲を持って仕事をします。そうすることで、個人の成長が会社の成長へ直結するのです。こうした関係を構築することが大切です」(同氏)

最後に望月氏は、「個人のチャレンジ力は、企業の競争力に直結していきます。企業はデータと技術を活用し、いかに社員一人ひとりがチャレンジできる環境を構築し整備していくかが鍵。故に、HR DX の主役は、社員全員なのです」と語り、講演を締めくくりました。

3

HR DX はアジャイル & スモールスタートで実績を積み上げる



EY Asia-Pacific
ピープル・アドバイザー・サービス
日本地域代表 パートナー
鵜澤 慎一郎

基調講演の最後に設けられたソニー望月氏とモデレーターの EY 鵜澤による質疑応答時間では、聴講者からさまざまな質問が寄せられました。

聴講者を対象に行ったライブアンケートからは HR DX 導入に悩む現場の姿が浮き彫りになりました。「HR DX の推進で最も課題と感じているのは何ですか」との問いに、40%の聴衆者が「リソースが足りない(人材不足)」であると回答しました。次いで「関係者の合意形成(21%)」「予算やコストの制約(8%)」と続きます。ちなみに「全ての部分が課題」と回答した聴講者は、29%に上りました。

「社内で HR DX 推進人材をどのように割り当てるか」の問いに望月氏は、「5年後の社員育成ビジョンを描ける人材を探し出すこと」だと説きます。こうした人材は人事部だけでなく、他部門にも積極的にアプローチして探し出すことが大切です。

さらに望月氏は、「HR DX は人事部だけ、IT 部門だけでは実現できません」と力説します。

「例えば、搭載するサービス内容は人事部が決めますし、そのサービス(機能)を実現するために何が必要かを判断するのは IT 部門です。HR DX は組織横断的な取り組みであることを、経営者以下全社員が自覚しなければなりません」(望月氏)

また、「人事データを収集するにはどのようなアプローチが必要か」との問いに対しては、「最初から全てのデータをそろえようと思わないことです」とアドバイスします。プロセスとしては HR DX で何を実現したいのかを明確にし、そのために必要な情報データは何かを考えます。そして、最初は小さいスコープでスモールスタートをすることが成功の近道であると説きました。

一方、「HR DX で一番抵抗勢力となるのが人事部。彼らをどのように説得すればよいか」という、嘆きのような質問も寄せられました。これに対し望月氏は「(全ての部門に対して)一気に合意形成をしようとしても無理が生じます。現状の業務が忙しければ、新たな仕事を増やしたくない気持ちも働きます」と人事部の内情をおもんばかった上で、「まずはアジャイルで取り組み、徐々に横展開するのも1つの方法です。できることから HR DX を実践し、そのメリットに気付いてもらうのも有用なアプローチではないか」と説明しました。

実際、ソニーでもグローバルでの人材マネジメントシステムが稼働したことによって、現場からは「〇〇をできないのか」という声が上がってきたといいます。

「ビジネス現場の担当者は勉強熱心です。ですから、例えば他部門が HR データを活用して何らかの成果を上げれば、自分の部門でも同じような施策を検討するでしょう。こうした『プラクティスの標準化』を推進し、横展開できる環境を構築すれば、HR DX の価値に気付いてもらえます」(同氏)

最後に同氏は「日本企業の競争力を支えるためには、人事部が明確な意思と目的を持って HR DX を実現することが大切です。将来的には業種業界を超えた HR DX の啓発ができるような関係を構築したいですね。切磋琢磨して競争力を高めていきましょう」と呼びかけました。

4

社員のグローバルモビリティ情報（海外赴任・渡航情報）を本社で一元管理することが重要



EY税理士法人
ピープル・アドバイザリー・サービス
パートナー
藤井 恵

続いて登壇したEY税理士法人 ピープル・アドバイザリー・サービス パートナーの藤井恵は、「グローバルモビリティにおける最新テクノロジー活用」と題し、海外赴任に関するグローバルトレンドや、グローバルのトレンドと比較した日本企業の状況について解説しました。

藤井はモビリティ分野におけるグローバルのトレンドとして「ミレニアル世代の台頭」「高度な技術の導入」「業務自動化」「各国の複雑かつ頻繁に変更になる法制度」を挙げます。

EYや英国の調査会社であるTelegraphなどの調査によると、2025年までに世界の労働力の75%はミレニアル世代となり、モバイルデバイス活用が当たり前になると予想されています。また、77%の企業が既存業務に高度なテクノロジーの導入が必要であると認識しており、蓄積したデータを分析し、コストやリスクの把握・対策実施が活発化する方向に進むと考えています。実際、業務の65%は自動化できると認識され、プラットフォーム活用が進んでいるといえます。

さらに加速するのが、各国の複雑な税や社会保障、労働ビザ、二国間租税条約、社会保障協定などへの対応です。藤井は「グローバルでは専門家を活用し、こうした手続きを本社で一括してマネジメントするやり方が主流です。しかし、日本企業の状況は過去のやり方から脱却できておらず、グローバルから立ち遅れていると言わざるを得ません」と警鐘を鳴らします。

日本企業の多くは、いまだにエクセル管理が中心です。しかしこれではモバイル対応はおろか、自動化も困難です。各拠点にデータが散在し、一元管理ができない環境では海外情報の収集・把握にも時間と手間を要します。さらに問題なのが、各現地法人が個別で会計事務所やビザ事務所と契約していることです。このため、本社は詳細を把握できていないといえます。

こうした課題に対し、EYではモビリティ人材を管理する「EY Mobility Pathway」サービスを提供しています。これは、赴任から帰任までの一連の作業をプラットフォームで一元管理できるもので、人事部門、税務部門、海外赴任者をEYのプラットフォーム上で連携させることができます。また、EY以外のサービス提供者ともAPI（Application Programming Interface）連携が可能になっており、モビリティ人材管理を一本化できます。もちろん、日本語にも対応しています。

2021年にモビリティ分野で対処すべきポイントとして藤井は、「コロナ禍の海外赴任者／一時帰国者に対する例外事項への継続対応」「税務調査対応」そして「モビリティポリシーの見直し」を挙げます。

特にコロナ禍の対応については、海外赴任者／一時帰国者の双方に対して各赴任者の状況に応じた個別対応が必要になります。また、税務調査について藤井は、「2020年に（税務署側が）十分に対応できていなかったことから、2021年は厳しく調査されることが予想されます」と指摘します。

今後の対応について藤井は、「現在の（モビリティ分野にかかる）コストを把握し、削減や効率化を図ること。さらに自動化を念頭に置いたシステム化に向けた準備も必要になります。解決策として、統合モビリティプラットフォームの導入を検討することも1つの方法です」とアドバイスし、モビリティ人材の一元的な管理が重要であることを訴えました。



第4回

テクノロジーによる経営改革 — DX or Die —

(2021年2月26日開催)

EY Japan は「バックオフィスのデジタルトランスフォーメーション」をテーマに、経理・財務、人事、営業管理といった企業の各機能のデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）について掘り下げる Webinar シリーズを企画しました。

技術革新による社会変化の影響で、あらゆる産業分野では既存のビジネスモデルが根底から覆されています。もはや、DX は待ったなしの課題となっており、金融・保険業界も例外ではありません。しかし一歩踏み出そうにも、具体的に何から取り組めばいいのか、推進に当たってどのような課題が浮上し、どう解決していけばいいのかなど、解決すべき事柄は山積みです。

「DX or Die（デジタルトランスフォーメーションするか、それとも死ぬか）」をテーマに講演した SOMPO ホールディングスでグループ CDO（最高デジタル責任者）執行役常務を務める榎崎浩一氏は、「何もしなければ、保険業界や金融業界は“ゆでガエル”^{*1}になって消滅するでしょう。ビジネスは DX をして生き残るか、それとも DX をせずにビジネス自体がなくなるかの崖っぷちにあると感じています」と危機感をあらわにし、DX の必要性を訴えました。

^{*1} ゆでガエル……ゆっくりと進行する危機や環境の変化に気付かず手遅れになること。

1

DX で自社の価値を再定義する



SOMPO ホールディングス株式会社
グループ CDO 執行役常務
榎崎 浩一 氏

SOMPO ホールディングスは国内の損害保険事業を筆頭に、海外保険事業、国内生命保険事業、介護・ヘルスケア事業を展開しています。そして現在、「安心・安全・健康のテーマパーク」を全社スローガンに掲げ、「保険が必要ないほど安心・安全・健康な世界」の実現にまい進しています。この目標を設定した背景について、榎崎氏は以下のように説明します。

「社会変化と技術革新の先にあるニューノーマル時代は、働き方・学び方・遊び方、そしてビジネスの仕方が変わります。そのような環境下でわれわれは、(自社が提供する)価値を再定義する必要があるのです。これまでの損害保険は、事故や災害に遭って初めて役に立つ存在でした。しかしこれでは安心・安全・健康を担保できません」(榎崎氏)

注力すべきは、安心・安全をプロアクティブに支援するサービスの開発・提供です。榎崎氏は、「既存の保険とまったく異なるサービスを提供するには、DX が不可欠なのです」と力説します。

榑崎氏が SOMPO ホールディングスに入社したのは 2016 年 5 月。三菱商事で米国シリコンバレー駐在を経験したのち、現地の複数のソフトウェアスタートアップ企業で事業開発や経営に携わりました。シリコンバレー在住は通算 12 年で、現地のテックベンチャー事情にも精通しています。

DX の第一歩を示す 4 つの基礎スキルとして榑崎氏は、「AI (人工知能)」「Big Data」「CX Development (アジャイル開発)」「Design Thinking (デザイン思考)」を挙げます。いずれも近年台頭している IT トレンドですが、榑崎氏は「これらを習得することは、江戸時代の寺子屋で読み・書き・そろばんを習うようなものです。現代でいえば、E メール、エクセル、パワーポイントなどです。これからのビジネスには必須であり、いずれは当たり前のように利用するようになるでしょう」と予測します。

さらに榑崎氏は、SOMPO ホールディングスの DX を推進する上で、「SOMPO Digital Lab (以下「デジタルラボ」)」を立ち上げたことについて、江戸時代の「出島」になぞらえます。日本が鎖国をしていた時代、外部(外国)から最新技術を取り入れて、「日本仕様」に改変してきた出島。榑崎氏は、グローバル/デジタル時代の「出島」として、東京(日本)、シリコンバレー(米国)、テルアビブ(イスラエル)を拠点に横断的イノベーション部門をつくりました。今、デジタルラボは出島と同様、日本のイノベーションを下支えする役割を担っているのです。

デジタルラボで特筆すべきは、これまでに実施したどの PoC (実証実験) も全て内製で、平均 2 カ月のプロジェクト期間を実現し、スプリントによる短い開発サイクル、アジャイル型開発を進めていることです。榑崎氏は、「顧客・ユーザー事業部・スプリントチームの三者が、お互いにアイデアを出し合いながら新しいユーザー体験を創造していくスタイルで開発を進めています」と説明します。

デジタルラボ発の新プロジェクトは続々と登場しています。例えば、次世代型電動車いすを開発する WHILL と協業した介護プロジェクトでは、デジタルラボが自動運転ソフトを開発し、SOMPO ホールディングスが展開するケアホームに自動運転車いすを導入しています。また、AI で健康状態をモニタリングするシステムを開発している binah.ai (イスラエル) との協業では、SpO2 (血中酸素濃度) を計測できるアプリケーションを開発中です。

こうしたプロジェクトで共通しているのは、特定分野に特化したデータ&テクノロジーの活用をしていることです。それを象徴するように、2019 年 11 月に、SOMPO ホールディングスと Palantir Technologies (米国、以下「Palantir」) は新会社 Palantir Technologies Japan を共同で設立しました。榑崎氏は Palantir Technologies Japan の代表取締役 CEO (最高経営責任者) も兼務しています。

Palantir は リアルデータの連携プラットフォームを提供する 2004 年創業のベンチャー企業です。実は、Palantir の創業者であるピーター・ティール(Peter Thiel)氏とアレックス・カーブ(Alex Karp)氏は、榑崎氏とはシリコンバレー時代からの知り合いだといいます。

新会社設立の背景について榑崎氏は、「『ソフトウェアプラットフォームを通じて、国家課題・社会課題・経営課題を解決してより良い世界を目指す』という Palantir の創業理念と、SOMPO ホールディングスの『安心・安全・健康のテーマパーク(を実現する)』というスローガンが合致したからです」と説明します。

Palantir が提供するビッグデータ・ソリューションは、米国および英国の新型コロナワクチン管理のバックボーンを支えています。榑崎氏は、「こうした社会課題の解決にも DX は不可欠です。SOMPO ホールディングスは今後も Palantir との協業で、DX を加速させていきたいと考えています」と語り、講演を締めくくりました。

2

経営層から「Goサインをもらおう」という発想自体が不合理



EY Japan
Chief Innovation Officer
松永 達也

講演後には EY 新日本有限責任監査法人で理事長を務める片倉正美が参加し、「CDO から見る DX 成功への課題と対応」をテーマに、事前に寄せられた質問に答える形式でトークセッションを繰り広げました。モデレーターは EY Japan で CIO (チーフ・イノベーション・オフィサー) を務める松永達也が務めました。

DX の推進で真っ先に課題となるのが、「現場の役員や担当者のマインドセット」です。「全社レベルで DX を推進する際に DX の担当リーダーが留意すべきこと」について問われた榎崎氏は、「大切なのは人間力です」とし、以下のようなアプローチが有用だと説きます。

「定期的に、リーダー層にデジタルを使ったデモンストレーションの実施など触れる機会をつくり、社会がデジタルでどう変わっていくのか体験してもらうことから始めました。保険会社にとってデジタルは“よそ者”でした。ですから、当初はネガティブな印象を持つ人も少なくありません。それを打破するため、『デジタルを使えばこんなことができる』という具体例を示し、『(自分の業務でも) 何かができるかも……』と思ってもらうことが大切だったのです」(榎崎氏)

一方、片倉は「トップと現場との間に、DX に対する熱量のギャップがあります」と指摘します。経営者は監査のデジタル化に積極的ですが、現場の役員は必ずしも推進派ではないというのです。その理由は、「面倒なことはやりたくない」と「自社のデジタル化レベルがデジタル監査を導入するまでに至っていない」からだといいます。片倉は、「今、企業に求められているのは、トップと現場の橋渡しとなる CDO の存在です」と強調しました。

また、DX 人材の開発・育成に関する質問について片倉は、「既存の従業員に対する育成」と「STEAM 人材^{*2}のキャリアプラン形成」の 2 つの視点から考える必要があるとの見解を示しました。

片倉は、既存の従業員育成で重要なのは「理解度の見える化」だとし、EY Japan の取り組みを紹介しました。

EY Japan ではデジタル人材の認定制度を設けて、必要なスキルを定義しています。特徴的なのは認定条件が研修の受講だけでなく、「ツールや技術を使って実務を経験しているか」「法人に対して(デジタル化支援などの) 貢献をしているか」といった点も対象にしていることです。片倉は、「こうした具体的な認定は、受講者が自分の立ち位置と、目指すべきゴールを明確にするといった観点から役立ちます」と説明します。

一方、STEAM 人材のキャリアプランについては、「STEAM 人材にとって魅力的な監査法人にすることが大命題」だといいます。業務内容を定義し、将来のキャリアプランを明確に示さなければ、優秀な人材は確保できません。片倉は、「将来的に技術のわかる会計士と、会計のわかる STEAM 人材の融合で、DX を推進していきたい」との展望を示しました。

最後に挙げた「企業価値の向上・CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) の実現」については、「DX プロジェクトへの投資を正当化するには、どのような方法で意思決定者を納得させればよいか」との問いがありました。

これについて榎崎氏は、「そもそも『意思決定者に ROI (投資対効果) を提示して予算をもらおう』という議論自体がおかしい。DX or Die なのですから、全社を挙げて取り組むかないプロジェクトです」と指摘し、以下のようにアドバイスしました。

「とはいえ、現状では意思決定者に DX の必要性を理解させなくてはならず、それには DX で事業が成功した事例を具体的に示し、管理会計上の価値を提示することです。PoC を実施しながらシミュレーションし、『(今、手掛けている DX プロジェクトが) どれだけの価値を生むかを示した上で議論しましょう』と伝えることが、理解への近道です。注意すべきは、DX 自体を目的化しないこと。ゴールを設定しないまま『他社がやっているから……』という姿勢で取り組むと失敗します」(榎崎氏)



EY新日本有限責任監査法人
理事長 片倉 正美

片倉も「社会的価値 = 社会貢献 = コストという考えは過去の話です。現在は ESG（環境・社会・ガバナンス）を前提とした投資が重要であり、自社の利益を出しながら社会貢献することが当たり前になっています。事業的価値と社会的価値は二律背反するものではありません」と指摘します。

榑崎氏も片倉も「DX は長期的な視点で捉えることが大切」と口をそろえます。近視眼的な見方で利益を追求したり性急な成果を求めたりせず、将来のあるべき姿を描き、それに向かって何ができるかを考えることが、DX 成功のカギであると力説しました。

最後に松永は、「DX 実現を時間軸で捉えれば、（現在の取り組みが）投資対効果をもたらすことは明白です。DX の成果は、自社にとって持続的な価値があるだけでなく、将来的には社会的な価値につながるものだ」と確信しています」と総括しました。

※² STEAM 人材……STEAM とは「Science」「Technology」「Engineering」「Arts」「Mathematics」の頭文字を取った造語。これらを包括的に網羅する人材を指し、「DX 人材」とも呼ばれる。

3

経営改革 DX は具体的なプロセス変革の追求である



元 P&G Vice President for IT and Shared Services
トニー・サルダナ 氏

セミナーの最後は、2021年4月に『なぜ、DXは失敗するのか』（東洋経済新報社）を出版する、Transformantでプレジデントを務めるトニー・サルダナ（Tony Saldanha）氏が登壇。「なぜDXは失敗するのか～DXを成功に導くアプローチ」と題し、DXを支援するコンサルティングの立場から講演しました。

サルダナ氏は27年間、米国P&GでGBS（Global Business Service）部門とIT部門で辣腕を振るってきた人物です。業界のソートリーダーとして、GBS部門の立ち上げと運営を指揮し、CIOとしてDXを推進しました。2013年にはCOMPUTERWORLD誌の「プレミア100ITプロフェッショナル」の1人に選出されています。

サルダナ氏は混沌としている今だからこそ、DXに取り組まなければならないと訴えます。「歴史的に見ると、経済危機をきっかけに成功を収めた企業は、危機の後ではなく危機の最中に改革に取り組んでいます。つまり変革に取り組み始めるタイミングは、今なのです」

DXは「第4次産業革命」だと言われます。デジタル化は蒸気力・電力・インターネットに次ぐものであり、既存の産業構造を大変革するものと目されています。ただし、DXによる第4次産業革命がこれまでと異なるのは、DXの存在が他の技術や産業に影響を及ぼしていることです。DXによって消滅する産業や異業種競争にさらされている業界など、数え上げればキリがありません。実際、サルダナ氏はこうした変化を目の当たりにしたといえます。

「2015年にスタートアップの米国Wonoloとやり取りをした際、こちらのカウンターパートとなってスケジュール調整をしていた“秘書”はAIでした。すでに6年前には、こうした技術がスタートアップでは導入されていたのです」（サルダナ氏）

この経験からサルダナ氏は、「DXとは最新技術やこれまでとは異なるビジネスモデルを追求するのではなく、（自社の業務の中で実践できる）具体的なプロセスの変革を追求することだ」という教訓を得たといえます。そして、すぐにP&Gでバックオフィスや事業部門が直面している単調な25の業務でDXを実施しました。

例えば、請求書を発行するプロセスをゼロにするプロジェクトでは、請求書の精査にAIを導入しました。また、コールセンターの効率化を図るプロジェクトでは、NLP（自然言語処理）を活用したAIを導入して入力にかかる時間を削減したり、顧客からの問い合わせ内容をAIが分析し、データベースの中から適切な回答を自動的にピックアップしてオペレーターに表示したりする仕組みを構築しました。こうした取り組みの結果、作業効率はDX以前よりも10倍向上したといえます。

「DXの70%は失敗すると言われていました。しかし、成功の確率が低いからといって、変化をしないという選択肢はありません。失敗の原因は、イノベーションやテクノロジーの問題ではなく、明確な目標とプロセスの欠如にあります。ですから、リーダーはそのリスクを回避するにはどうすればよいかを考え、方向性を見極める必要があるのです」（サルダナ氏）

「成功の秘訣は規律ある行動」だとサルダナ氏は明言します。DXの意味を正しく理解し、実施する目的を明確にすること。リーダーは「プロジェクトチーム内だけでなく、会社全体に変化をもたらすにはどうすればよいか」の視点でDXを捉え、プロジェクトチームのメンバーがリスクを恐れずに取り組める環境を構築する必要があると力説します。

サルダナ氏は「コロナ禍を言い訳に、DXの歩みを止めてはならない」と訴えます。セミナーの最後にサルダナ氏は、「デジタルの未来は非常に明るい。今回のセミナーで紹介した事例は、（70%が失敗すると言われるDXであっても）英知を駆使すれば成功することを示したものです。DXに携わるリーダーや担当者の方々は自信を持ってください」と呼びかけました。



第5回

DXの加速による、新しいビジネスモデルの創造

(2021年3月16日開催)

EY Japan で企画してきたデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）を通してビジネスの変革を起こすというテーマを掘り下げる Webinar シリーズの最終回となる第5回は「DXの加速による、新しいビジネスモデルの創造」と題するもので、3月16日に開催されました。企業がDXを推進するためには、既存のビジネスプロセスをデジタル化したり、特定のソリューションを導入したりするだけでは不十分です。自社のビジネスモデルや組織のあり方を根底から見直し、過去の成功体験にとらわれることなく変革を進めなければなりません。

「クライアントの皆さまがDXを実行する際に、私たちは経営課題に寄り添い、解決に向けて共に取り組みます。DXがビジネスモデルと組織、プロセス、そして「人財」の変革につながることを目指し、そのプロセスである「Journey（ジャーニー）」に、われわれのプロフェッション（専門職）としての強みを活かせるよう、共に歩んでいきます」と今回の Webinar 全体の司会・ナビゲーターを務める EY Japan のシニア・パートナーの田村晃一は述べ、今回の Webinar を開会しました。

「今日はコニカミノルタ株式会社（以下「コニカミノルタ」）常務執行役 CIO（チーフ・イノベーション・オフィサー）/CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）で、DX改革・DXブランド推進を統括する市村雄二氏と、住友商事株式会社（以下「住友商事」）代表取締役 副社長執行役員 メディア・デジタル事業部門長 CDO（最高デジタル責任者）の南部智一氏にお越しいただきました。コニカミノルタは従来のフォト・カメラ事業から大胆にビジネスモデルを変革し、既存のレガシーとITサービスを掛け合わせた『ハイブリッドアプローチ』で事業領域を拡大しています。そこで市村さんに『製造業からのDX（逆襲）』と題して、デジタル技術とデータを活用し、製造業としてのDXの成功要因について、ビジネスモデル・企業文化・人材育成などさまざまな観点からお話いただけます。また、住友商事の中期経営計画では『次世代新規ビジネスの創出』を掲げてDXを加速させており、総合商社で唯一となる『DX銘柄2020』に選ばれました。総合商社ビジネスにおけるDXの意義、2018年に創設した『DXセンター』の役割とこれまでの歩み、そして新しいビジネスモデルの推進について、『現場起点DXによるコーポレートトランスフォーメーションの実現へ』と題して、南部さんにご講演いただきます」と、田村はお招きしたゲストスピーカーであるコニカミノルタの市村氏と住友商事の南部氏を紹介し、それぞれの企業が全社で取り組むDXの難しさ、克服しなければならない課題と挑戦について紹介しました。

両社とも日本を代表する「DX推進企業」であり、戦略的なIT活用に取り組む企業を選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2020」にも選ばれました。講演終了後のトークセッションでは、「DXによるビジネスモデル変革の成功要因」について、DXに取り組んでいる企業の担当者からさまざまな質問が寄せられました。

ゲストスピーカーの講演を始めるにあたり、EY Japan で Chief Innovation Officer を務める松永達也は「DXは、『デジタル』にフォーカスするよりも、『トランスフォーメーション』に注力することが大切です。デジタル技術の活用を大前提に企業全体をトランスフォームし、新たな社会的価値を見だしていく姿勢が必要です」と語りました。



EY Japan
シニア・パートナー
田村 晃一



EY Japan
Chief Innovation Officer
松永 達也

1

製造業からの DX (逆襲) —コニカミノルタ



コニカミノルタ株式会社
常務執行役 DX改革、
DXブランド推進、渉外 担当
市村 雄二 氏

コロナ禍のような変曲点は、脅威でも機会でもあります。現状をどのように活かしていくかを考える意味においても、DXは欠かせないのです——。

こう訴えるのはコニカミノルタの常務執行役でDX改革、DXブランド推進、渉外担当を務める市村雄二氏です。

製造業の中でもDX推進を成功させた企業として知られるコニカミノルタ。基調講演の「製造業からのDX(逆襲)」というタイトルは、「GAFA」と呼ばれる巨大IT企業のDXに引けを取らない同社の取り組みを、大手メディアの編集長が評した言葉だと言います。

2003年に「コニカ」と「ミノルタ」の経営統合によって発足したコニカミノルタは、世界約150カ国でビジネスを展開するグローバル企業です。170社の連結子会社と約4万4000人の従業員を擁し、顧客数は200万社に上ります(2020年3月31日現在)。2019年度の売上高は9961億円に達しました。

同社は2006年に写真・カメラ事業から撤退し、ビジネスモデルの変革を断行しています。これまで培ってきた光学系技術などとITサービスを掛け合わせた「ハイブリッドアプローチ」で、事業領域を拡大しました。とはいえ、その道のりは決して平坦ではなかったと市村氏は語ります。

「写真・カメラ事業から撤退を決めた当時、同事業の売上は約2700億円ありました。それがゼロになる。ですから、ビジネスモデルと事業ポートフォリオを見直してイノベーション戦略を立案し、確実に実行する必要がありました」(市村氏)

こうした歴史から、同社には変化をチャンスと捉える企業風土が培われていると言います。コニカミノルタではDXを「デジタルテクノロジーおよびデジタルビジネスモデルを使う事による、コニカミノルタグループの業績改善のための組織およびプロセス変革」と定義しており、これを基にそれぞれの地域や事業で具体的な施策を展開する方式を採用しています。

「DX推進の目的はデジタル技術を使い倒し、継続的に業績を改善することです。この時に重要なのは、従来のルールや考え方を当たり前にしないこと。これを全社レベルで徹底し、改革のマインドを組織に定着させることが大切です」(同氏)

コニカミノルタはDXの初期段階で、ビジネスモデルを「モノ売り」から、モノを利用して得られる「コト(体験価値)の提供」へとシフトさせました。具体的にはオフィスで利用する複合機を「製品販売モデル」から「従量課金モデル」へ変更。そして、複合機の使用状況を分析することで顧客の課題を細部まで解明し、効率的なITインフラの構築やインテグレーション、さらに業務フローの改善までを提案するといった、コンサルティングも含まれたビジネスモデルを確立したのです。

「デジタルの力で意思決定のサイクルを短縮し、データに基づく先読みの精度を向上させる。そのうえで、顧客ごとに最適化されたソリューションを提案できる体制にしました」(同氏)

コニカミノルタは「顧客を中心としたDX支援」を実現すべく、世界5拠点(北米/欧州/アジア・パシフィック/中国/日本)に「Business Innovation Center(以下「BIC」)」を設立しました。BICはイノベーション人材の育成などに取り組む専門組織で、顧客ビジネスのイノベーション支援をミッションに掲げています。市村氏はBICを鎖国時代に唯一の交易拠点として築かれた「出島」になぞらえ、「先進的な取り組みを積極的に実施し、会社全体を変革するハブの役割を果たす機関」と説明します。

当初、BICの全メンバーは、コニカミノルタ社員以外の人員で構成されていました。その背景には、製造業に陥りがちな自前主義から脱却し、社内外の人材と幅広く連携してリソースを獲得したいという思いがあったと言います。「イノベーションで大切なのは、異なる方法論や企業・ビジネス文化を理解し、人材を強化することです。今後も辺境からさまざまなイノベーションが発生することは間違いありません。そうした状況では多様なタレント(才能)を持った人材の活躍が不可欠なのです」(同氏)

イノベーションマネジメントの心得は「Fail Fast / Start Small / Grow Fast (早期に失敗し/小さく始めて/速く成長させる)」ことであると説きます。新規事業を「自分ごと」として考え、失敗するなら早く失敗して、そこから学びを得て次の事業に活かすのです。市村氏は、新規事業で社員に要求する3つのポイントとして「Social Value / Sustainability / Scalability (社会的意義/差別化要因/ビジネスの規模)」を挙げ、その理由を以下のように説明します。

「新規ビジネスを考案する際に重要なのは、正しい問題定義です。『何を解決するのか』を明確にしなければ、解決力に長(た)けていても(新規ビジネスの)社会的な意義は見いだせません。そのうえで、他社との差別化要因はあるのか、持続的可能なビジネスなのかを見極めることが大切です。さらに、ビジネス規模も考えなくてはなりません。『コニカミノルタの新規ビジネス』になるのですから、(一定以上の)ビジネス規模を見据えたシナリオを考案することが不可欠です」(同氏)

重要なのは、起業家精神を持ち、失敗を恐れずにスピード感を持って自分でやってみること。BICでは常時100件前後のプロジェクトが稼働しており、その成果は如実に表れているとのこと。

2 現場起点DXによるコーポレート トランスフォーメーションの実現へ —住友商事



住友商事株式会社
代表取締役 副社長執行役員
メディア・デジタル事業部門長 CDO
南部 智一 氏

続いて登壇した住友商事 代表取締役 副社長執行役員 CDO メディア・デジタル事業部門長を務める南部智一氏は、「現場起点 DX によるコーポレートトランスフォーメーションの実現へ」と題し、2018年4月に新設した「DXセンター」の取り組みを中心に、デジタルを活用した構造改革について講演しました。

住友商事は、「金属」「輸送機・建機」「インフラ」「メディア・デジタル」「生活・不動産」「資源・化学品」の6つの産業分野で、グローバルにビジネスを展開する総合商社です。連結対象会社は957社に上り、社員は連結ベースで約7万2600人を擁します。

住友商事は2018年4月に発表した「中期経営計画2020」で、「テクノロジー×イノベーション」「ヘルスケア」「社会インフラ」を成長分野と位置づけ、3年で3000億円程度の資金を投下する計画を打ち出しました。中でもテクノロジー×イノベーションは「第四次産業革命領域」として、積極的に取り組む方針です。その一環として新設したのが、DX推進の専門横串組織である「DXセンター」です。

南部氏はDXセンター設立に至った背景を、「(デジタル技術の台頭によって)何かにディスラプト(破壊)されるのではなく、われわれが(デジタル技術の)コアになる可能性と価値を活かすよう、技術革新と急速な社会のデジタル化に対応したビジネスモデルを推進するためです」と説明します。

DX推進で住友商事が徹底しているのは、「現場の課題を起点にすること」です。「われわれの強みは現場に寄り添い、一緒になって課題を解決する力を持っていることです。そこにデジタルの力を掛け合わせ、課題解決だけでなく新規ビジネスモデルの創出までを支援する。そうしたDXを推進することが必要だと考えました」(同氏)

DX センターには「営業部門から顧客の課題を知り尽くした現場の人材」「スタートアップや最新技術を使ったデジタル技術に精通している有識者」そして「大手システムインテグレータである SCSK」が参画しています。異なる 3 分野の人材を一カ所に集め、それぞれの専門性を活かしながら課題解決とビジネスの創案を行うのです。

ただし、こうした取り組みは、“外枠”を構築するだけでは機能しません。DX の取り組みを社内に浸透させるためには、地道な活動が必要です。南部氏は社内啓発のため、国内外 18 拠点に向いて直接説明・対話をしたり、全業務部長・全本部長と個別に定期的な打ち合わせをしたり、社内 SNS で対話をしたりして社内モメンタムの醸成を心がけたと言います。

また、人事制度改革にも着手し、2019 年 4 月からは課長級以上の帰属を廃止しました。一般的に商社の人事制度は、最初に配属された産業（部門）でスペシャリストとして育成する方式ですが、そうした慣習を撤廃したのです。その理由は「帰属部門・本部にとられない戦略的で機動的な人材配置を実現すると同時に、部門ごとの縦割り意識を払拭し、産業を超えたビジネスを創出するため」（同氏）だと言います。なお、2021 年 4 月からは成果と仕事内容に応じた処遇・報酬体系を導入し、年功序列からの脱却も図る計画です。

さらに、2019 年 7 月には DX 技術専門会社の「Insight Edge」も設立しました。DX 実現に不可欠なアジャイル開発・データ分析・AI モデル開発を内製エンジニア組織で対応できるようにすることが目的です。現在は DX 技術に精通した専門家 20 人を擁し、各事案に対して迅速に対応できる体制を目指していると言います。

住友商事では DX を「DX1.0 (Improve)」「DX2.0 (Innovate)」「DX3.0 (Re-invent)」の 3 フェーズに分け、取り組みを進化させています。DX1.0 では対象となるビジネスを改善し、DX2.0 で改善したビジネスが軌道に乗ったところで新たな付加価値を付けて革新します。そのうえで、DX3.0 として既存のビジネスモデルにとられない新規ビジネスとして生まれ変わらせるのです。講演ではその取り組み事例として、駐車場ビジネスの DX が紹介されました。

同社は 2019 年、北欧のパーキング会社を買収し、DX に取り組んでいます。具体的には、DX1.0 でダイナミックプライシングを導入して収益力を向上させ、DX2.0 で EV（電気自動車）のリースを開始してモビリティサービスを拡充します。そして、DX3.0 でそれぞれの駐車場を連携させ、各駐車場を「デリバリーポイント」として社会実装するのです。

最後に南部氏は「今後はこうした新しいビジネスモデルの取り組みを 957 社の事業会社に水平展開し、1 つのプラットフォームとして個別事業から業界全体に発展させていきたいと考えています」とその展望を語り、講演を締めくくりました。

3

DX 成功の近道は、失敗を許容する文化を醸成すること



EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
テクノロジーコンサルティング
パートナー 山川 美佐代

基調講演に続いて行われたトークセッションでは、市村氏、南部氏、松永、田村に加え、EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 テクノロジーコンサルティング パートナーの山川美佐代が参加し、「DX によるビジネスモデル変革の成功要因」をテーマに、参加者からの質問に答えました。

田村は、市村氏と南部氏の講演について「大規模組織では（組織横断的な）横串で連携することは難しいとされています。その中で、日本を代表する 2 社が人事制度や組織の変革に取り組みながら新たなビジネスモデルを創造して事業化していくプロセスは、多くの企業にとって大変参考になるはず。まさに DX を通してビジネストラansフォーメーション (BX) を起こすのですが、それは実はテクノロジーの話ではなく、「人財」の変革を意味するという事が特に印象的でした」と所感を述べました。

基調講演で両氏が特に強調したのは、「DX は従業員の意識改革が重要である」という点です。これについて山川は「役員の意識改革と、全年齢層に DX が受け入れられるようにするためには何が必要か」をたずねました。

市村氏は「全従業員が DX を『自分ごと』として捉えられるよう、DX の成功事例を共有したり、デジタル化を進めて業務や働き方を改善した案件などを紹介したりするなど、積極的に情報発信をすることです」と説明します。

南部氏も「意識改革は総合的な取り組みが大切です。1 つの要因で変わるものではありません」と指摘します。例えば、経営会議で事案が上がるたびに DX の観点から話をしたり、毎週実施する定例会でも必ず DX を題材にしたりするなど、「地道かつ粘り強く」（同氏）浸透させていくことが大切だと説きます。

さらに重要なのがトップのコミットメントです。南部氏は DX にはそれなりの時間とコスト、そして人材が必要です。トップがコミットメントすることで、(DX の) 成功体験がない管理職が抵抗勢力にならないようにしなければなりません」と語ります。

これに対し、顧客の DX 推進を支援している山川は「経営層は DX に積極的でも、その意識が管理層に浸透していないケースも多いです。その場合には現場に足を運び、地道に説明するなど『地に足のついた DX』が大切だと痛感しました」と、感想を述べました。

また、山川は DX の推進には、既存の枠組みにとらわれない発想や事業を展開する必要があることを指摘し「そのための目標設定や取り組みの優先順位の決め方はどのようにすればよいか」と質問しました。

市村氏は「『従来の組織やプロセスは変えてよい』ことを全員が理解することです」とし、コニカミノルタの取り組みを以下のように説明しました。

「われわれは、(企業内の) 部門横断的に取り組むプロジェクトを意図的に立ち上げてチームを結成し、チーム内での活動を通じて DX プロジェクトを経験するようにしました。DX プロジェクトは従来の IT 開発プロジェクトのように、(開発の) ゴールを達成すれば終わりではありません。継続的にデータを収集・分析し、改善を重ねて業務に活かすのです。ですから、チーム内で改善プロセスが動き出せば、そのあとは自律的に(改善が)進んでいきます。そうした動きを会社組織としてバックアップしていくことが大切です」(同氏)

一方、南部氏も「ダイバーシティ&インクルージョンの発想で、意識的に社内文化を調整すること。外部が持つ知見を多く取り入れる姿勢が重要です」と指摘しました。

松永は「多くの企業にとって社内の意識改革は喫緊の課題である反面、日本の製造業では『自前主義』が根強く、外部との協業に抵抗感を持つケースも少なくありません」と現状を説明した上で、「自社技術にプライドを持つ技術者の意識を、どのように変えていったのでしょうか」と質問しました。

市村氏は「自前主義が完全に悪いわけではありません。プライドを持って仕事をするマインドは大切です」とした上で、「製品を作ることと同時に、『製品を通じて提供されるサービスや顧客体験で価値を出す』という新たなビジネスモデルの重要性を理解してもらうことが大切です」と説きました。

グローバルの M&A、総合商社とプライベート・エクイティ (PE) ファンド業界に従事している田村は、南部氏が講演の中で新しいビジネスモデルの一例として触れた欧州における駐車場ビジネスの買収が、DX1.0 から、DX2.0 そして、DX3.0 と変革してフューチャー・オブ・モビリティとフューチャーシティのビジネスモデルにつながる事例について、「住友商事のこの買収案件の売り手は世界大手の PE ファンドであり、PE ファンド業界の大きな影響力を考えると、今後の変革において PE ファンド業界とのコラボレーションの機会が増加すると考えていますか？」と南部氏と市村氏に質問しました。

南部氏は「全て自社で完結するわけではなく、いろいろなエコシステムを考えていく時に協業するビジネスパートナーとして PE ファンド業界を捉えている。ビジネス機会を検討する際にその都度適切な相手を考えていかなければならず、その対象の一つであることは間違いない」と述べます。

市村氏は「PE ファンド業界は、新しいビジネスモデルを検討したり、既存ビジネスの変革をしたりしなければならぬ場合に、共にビジネスモデルを考えるととても刺激的なビジネスパートナーとなり得ます。個人的には長期にわたり米国シリコンバレーでビジネスをしていた際に初めて PE や VC (ベンチャーキャピタル) の方々と多くの接点を持つ機会があり、とても多くの刺激を受けており、現在従事している DX やビジネスの変革を実行する際に PE ファンド業界を巻き込むことはその都度適材適所で考えていかなければならないと考えています」とシリコンバレーにおける経験を振り返りながら語りました。

また、山川が「失敗のリカバリーと克服方法の極意」をたずねたところ、市村氏は「失敗なくして成長なし。失敗しないで事業開発ができることはありません」と即答し、以下のように力説しました。

「例えば、BIC の中で失敗したプロジェクトがあっても、そのメンバーの査定をマイナスにすることはしません。その理由は、『失敗を情報として共有し、その経験値を組織の知識として活用できる』からです。失敗を許容する文化を醸成すること。むしろ大きな失敗をした人のほうが、その次のプロジェクトで活躍してくれるのです」(同氏)。

シリーズ最終回の「DX の加速による、新しいビジネスモデルの創造」の本企画。最後に田村は、「どのようなビジネスでも社会においても、DX を目的に DX が行われるわけではありません。DX と BX の変革は幸せをもたらしていますか?と自問することは有益であるといえるでしょう。DX を起点にした“Journey”は、最終的に人々の幸せを目指すものです。EY はこれからもビジネスモデルや組織・「人財」改革、企業の存在意義 (Purpose、パーパス) を再定義するといった、クライアントの皆さまの長期的な価値につながる変革の“Journey”に寄り添っていくプロフェッショナルサービスファームであり続けるよう務めてまいります」と語り、総括しました。

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world (より良い社会の構築を目指して)」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはey.com/ja_jpをご覧ください。

© 2021 EY Japan Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp

